

QUEM-report
Schriften zur beruflichen Weiterbildung
Heft 72

Gerd Walger
Franz Schencking

Kompetenzentwicklung von Existenzgründern

Grundformen und Realisierungsbeispiele

Berlin 2001

Impressum

Die Studie "Kompetenzentwicklung von Existenzgründern – Grundformen und Realisierungsbeispiele" entstand im Rahmen des Programms "Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel – Strukturveränderungen betrieblicher Weiterbildung", gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung sowie vom Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds, und wurde von der Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V. in Auftrag gegeben und begleitet.

Die Autoren tragen die Verantwortung für den Inhalt.

QUEM-report, Heft 72

Herausgeber: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V.,
Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management
Storkower Straße 158, 10402 Berlin

Manuskriptdruck, September 2001

Herstellung: ESM Satz und Grafik GmbH, 12459 Berlin

Die Reihe QUEM-report wird kostenlos abgegeben.

ISSN: 0944-4092

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Nachdruck und andere Nutzung nur mit Zustimmung des Herausgebers.

Inhaltsverzeichnis

Seite

1	Einleitung	5
2	Der Prozess und die Kernmomente der Kompetenzentwicklung	8
3	Formen der Kompetenzentwicklung	16
3.1	Produktionstheoretisch angelegte Kompetenzentwicklung	16
3.2	Systemtheoretisch fundierte Kompetenzentwicklung	19
3.3	Persönlichkeitsorientierte Kompetenzentwicklung	23
4	PFAU – Programm zur Finanziellen Absicherung von Unternehmensgründern aus Hochschulen	28
4.1	Ziel und Beschreibung des Programms	28
4.2	Förderung des Selbstständigwerdens unter Bedingungen der Unselbstständigkeit	30
4.3	Ansätze zur Weiterentwicklung von PFAU	31
5	Inkubatoren – Bereitstellung von Kompetenz zur Kompetenzentwicklung	33
5.1	Inkubatoren von Venture-Capital-Gesellschaften – Bereitstellung von Finanzierungscompetenz	37
5.2	Inkubatoren von Beratungsgesellschaften – Bereitstellung von Beratungskompetenz	41
5.3	Service-Inkubatoren – Bereitstellung von Management auf Zeit	43
5.4	Entwicklungsmöglichkeiten von Inkubatoren	45
6	Das Bremer Programm “Existenzgründer aus Hochschulen” – persönlichkeitsorientierte Kompetenzentwicklung	47
6.1	Programmgestaltung	48
6.2	Erfahrungen und Ansätze zur Weiterentwicklung des Programms	52
6.3	Neukonzeption des Programms	53
7	Schlussbemerkungen	55
	Literatur	58

1 Einleitung

Existenzgründungen und ihre Förderung gewinnen in der deutschen Wirtschaftspolitik immer stärker an Bedeutung (vgl. Szyperski/Klandt 1980, S. 354; Wiedenmayer/Howard/Staber 1995, S. 221).

Nach einem Bericht der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) ist der Zuwachs an Selbstständigen in Deutschland in den 90er Jahren größer gewesen als in allen anderen OECD-Mitgliedstaaten (vgl. Financial Times Deutschland vom 21. 6. 2000). Danach wuchs die Zahl der Selbstständigen zwischen 1990 und 1998 im jährlichen Durchschnitt um 5,6 Prozent, während die Quote zwischen 1979 und 1990 bei 0,3 Prozent lag. Besonders positiv sei an dieser Entwicklung, dass sich durch die zunehmende Selbstständigkeit die Arbeitslosenquote in den nächsten Jahren deutlich verringern werde.

Nach dem Global Entrepreneurship Monitor 1999 (Reynolds/Hay/Camp 1999, S. 18) lässt sich ein enger Zusammenhang zwischen den Gründungsaktivitäten in einem Land und seinem Wirtschaftswachstum und der Schaffung von neuen Arbeitsplätzen beobachten.

Für die USA fand Birch (1987) heraus, dass in den USA 80 Prozent der netto neu geschaffenen Arbeitsplätze Anfang der 80er Jahre von kleinen Unternehmen mit weniger als 100 Angestellten hervorgebracht wurden. Diese Bedeutung kleinerer Unternehmen wurde von Byrne (1993) bestätigt, nach dem 1993 von kleinen Unternehmen 1,7 Millionen Arbeitsplätze geschaffen wurden, während Großunternehmen mit mehr als 25.000 Beschäftigten rund 300.000 Arbeitsplätze abbauten.

Zu der Tendenz nach gleichen Ergebnissen für die deutsche Wirtschaft kam Gruhler (1999). Danach hat es in Deutschland von 1996 bis 1998 einen Rückgang der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten von rund 665.000 Personen (-2,4 Prozent) gegeben. Dem stand per Saldo ein Aufbau von gut 60.000 Arbeitsplätzen (+1,3 Prozent) in Kleinbetrieben mit jeweils bis zu neun Beschäftigten gegenüber. Anteil haben daran nicht zuletzt die vielen neu gegründeten Unternehmen.

Es verwundert daher nicht, dass zunehmend von Seiten der Politik und der Wirtschaft die Forderung gestellt wird, Angebote für die Kompetenzentwicklung von Existenzgründern zu entwickeln, um die Anzahl der Selbst-

ständigen zu erhöhen (vgl. Albach 1997, S. 442; Fricke 1998, 1999; Grant 1998, Hills/Morris 1998; Wollny 1998, S. 199 ff.; Lagemann/Welter 1999).

Es steigt die Anzahl der Programme zur Kompetenzentwicklung, potentielle Gründer bei der Gründung ihres Unternehmens zu unterstützen. Neben kostenloser Beratung bei einer Vielzahl von Agenturen gibt es die EXIST-Programme des Bundesministerium für Bildung und Forschung an den Universitäten und Hochschulen, die Beratungsförderung durch das Bundesamt für Wirtschaft, das Überbrückungsgeld für Arbeitslose, Eigenkapitalhilfen und Sonderkreditprogramme der Deutschen Ausgleichsbank, das Programm "Soziale Wirtschaftsbetriebe" für Existenzgründer, die in der Gründungsphase Langzeitarbeitslose einstellen. In Nordrhein-Westfalen gibt es darüber hinaus für die Förderung von Existenzgründern den "Gründer Support Ruhr" des Vereins Pro Ruhrgebiet, die Initiative "Progress" des Initiativkreises Ruhrgebiet, die Go-Initiative des Landes Nordrhein-Westfalen sowie Kreditsicherungen durch die Bürgschaftsbank NRW (vgl. auch Institut für Mittelstandsforschung 1998).

In all diesen Programmen spielt die Entwicklung von Kompetenz eine wichtige Rolle. Ebenso wird in der wissenschaftlichen Diskussion zunehmend die Notwendigkeit von Kompetenzentwicklung konstatiert und zwar über ganz Europa hinweg (vgl. Alaluf/Stroobants 1994, S. 54; Erpenbeck/Heyse 1996, 1999 a, 1999 b und Schäffter 1998). Unter Kompetenzentwicklung wird dabei allerdings jeweils etwas Unterschiedliches verstanden.

Zur Klärung des vielfältigen Angebots werden in dieser Studie in einem ersten Schritt der Prozess und die Kernmomente der Kompetenzentwicklung dargestellt. Als Kernmomente unternehmerischer Kompetenz werden herausgearbeitet:

- der selbstverantwortliche Wissenserwerb und die -verwendung,
- die eigene Leistung unvoreingenommen zu beurteilen und
- das Risiko des eigenen Scheiterns am Markt tragen zu können (Selbstbewusstsein).

Daran anschließend werden drei Grundformen der Kompetenzentwicklung von Existenzgründern herausgearbeitet, die jeweils ein Kernmoment der Kompetenzentwicklung in den Vordergrund stellen:

- die produktionstheoretisch angelegte Kompetenzentwicklung, die den Schwerpunkt auf den Erwerb und die Anwendung von Wissen legt,
- die systemtheoretisch fundierte Kompetenzentwicklung, in der das Moment der Prüfung und Beurteilung im Vordergrund steht, und

- die persönlichkeitsorientierte Kompetenzentwicklung, die im Wesentlichen an der Entwicklung des unternehmerischen Selbstbewusstseins ansetzt.

Vor dem Hintergrund dieser theoretischen Modelle werden in einem dritten Schritt als Realisierungsbeispiele aktuelle Konzepte zur Kompetenzentwicklung von Existenzgründern vorgestellt und daraufhin betrachtet, welchen Beitrag sie zur Entwicklung der unternehmerischen Kompetenz von Existenzgründern leisten.

Bei den untersuchten Konzepten zur Kompetenzentwicklung handelt es sich um neue Konzepte, die sich zum einen erst in den letzten Jahren herausgebildet haben und denen es zum anderen um die Entwicklung innovativer Gründungen geht. Es handelt sich um

- das Programm PFAU in Nordrhein-Westfalen,
- Inkubatoren-Modelle und
- das Bremer Programm Existenzgründer aus Hochschulen.

2 Der Prozess und die Kernmomente der Kompetenzentwicklung

Eine eigene Existenz zu gründen, d. h. sich selbstständig zu machen, bedeutet zunächst einen Wandel von bisher abhängiger Beschäftigung, von Studium oder Ausbildungsverhältnis oder auch von Arbeitslosigkeit in die unternehmerische Selbstständigkeit (vgl. zum Begriff des Gründers z. B. Brüderl/Preisendörfer/Ziegler 1998, S. 20 ff.; Unterkofler 1989, S. 35 und Klandt 1984, S. 31). Existenzgründung bedeutet dementsprechend, sich aus bestehenden Abhängigkeiten zu lösen und eigenverantwortlich die Dinge in die Hand zu nehmen (vgl. Walger/Neise 2000). Es ist zu verstehen als ein emanzipatorischer Akt (vgl. Weihe 1994, S. 50 ff.; Schlaffke, W. 1998, S. 20 ff.; Albach 1998). Der Gründer muss seine bisherige Existenz aufgeben und ihre Sicherheit verlassen.

Menschen, die eine selbstständige Existenz gründen wollen, werden heute weder durch ihre Ausbildung noch ihr Berufsleben auf die Selbstständigkeit vorbereitet. Ausbildung, Schule, Berufsschule, Universität und Weiterbildung sind leistungsorientiert angelegt, d. h. der Lernende qualifiziert sich durch die Erbringung guter Leistungen (vgl. Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie 1996, S. 12 und Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft 1998, S. 3 ff.; vgl. Walger 2000; Walger/Miethe 1996). Was dabei als Leistung gilt, ist ihm vom Lehrenden vorgegeben und steht im Vorhinein fest. Der Lernende weiß also im Vorhinein, mit welcher Leistung er erfolgreich sein wird und was als gute Leistung gilt. Ebenso hängt der Erfolg im Berufsleben von der Erbringung guter Leistungen ab. Die Funktion im Unternehmen und ihre Anforderungen beschreibt, was als gute Leistung gilt. Wer diese Leistungen an seinem Arbeitsplatz erbringt, kann erfolgreich Karriere machen. Sowohl für den Lernenden als auch den Angestellten steht im Vorhinein fest, welche Leistung zum Erfolg führt. Der Erfolg stellt sich dann in Abhängigkeit von der erbrachten Leistung ein und dies prägt ihr Bewusstsein.

Für den Unternehmer bestimmt sich demgegenüber der Erfolg und was eine gute Leistung ist am Markt (vgl. zum Begriff des Unternehmers z. B. Baumol 1990, S. 49 ff.; Ursprung 1984, S. 39 f.; Ripsas 1997, S. 3 ff.; Nerdinger 1999, S. 3 ff.; Lambing/Kuehl 2000, S. 13 ff.). Als Unternehmer steht er in der Freiheit, die Leistung am Markt anbieten zu können, die er erbringen will. Der Markt legt seine Leistung nicht fest, er steht einer offenen Situation gegenüber. Der Unternehmer bestimmt selbst, welche Leistung er erstellt, er arbeitet die Leistung, von der er überzeugt ist, mit aller Sorgfalt für den Markt aus.

Und der Unternehmer bestimmt zweitens selbst, wann seine Leistung marktreif ist. Das, was er allerdings für eine marktreife Leistung hält, ist für ihn nur notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für seinen unternehmerischen Erfolg. Es ist wichtig, von der eigenen Leistung überzeugt zu sein, aber das reicht nicht aus, es muss die Bereitschaft des Unternehmers hinzukommen, das Risiko auf sich zu nehmen, am Markt nicht zu reüssieren und dadurch die eigene, wirtschaftliche Existenz zu verlieren (vgl. Müller-Böling/Klandt 1990, 1993, Amit 1993, S. 824 f.; Olbert/Schweizer/Sturm 1998, S. 14 ff.; Bhide 1999, S. 7 ff.). Als Unternehmer kommt der Existenzgründer immer wieder in die Schwierigkeit, das Risiko eingehen zu müssen, am Markt mit seiner Leistung scheitern zu können. Er muss bereit und fähig sein, dieses Risiko zu tragen und für seine Leistung seine eigene Existenz aufs Spiel setzen zu können. Die Fähigkeit und Bereitschaft, sich dem existenziellen Risiko zu stellen und mit ihm sich auseinander zu setzen, macht die Selbstständigkeit des Unternehmers aus.

Unternehmer zu sein bedarf also einer eigenen Kompetenz (vgl. zur Kompetenz z. B. Sarges 1995; Fricke 1991 und Erpenbeck/Heyse 1999 a), um

- sich selbstverantwortlich das benötigte Wissen anzueignen und es auf die eigene Situation anwenden zu können (selbstverantwortlicher Wissenserwerb und -verwendung),
- die eigene Leistung unvoreingenommen zu beurteilen (Urteilsvermögen) und
- das Risiko des eigenen Scheiterns am Markt tragen zu können (Selbstbewusstsein).

Für den Gründer gilt es, diese unternehmerische Kompetenz bestehend aus dem selbstverantwortlichen Wissenserwerb und seiner Verwendung, dem eigenen Urteilsvermögen und dem unternehmerischen Selbstbewusstsein zu entwickeln.

In der Gründung arbeitet der Gründer seine Leistung bis zur Marktreife aus und bewältigt die offene Situation der Gründung. Dazu benötigt er zunächst die Kompetenz, sich das dazu notwendige Wissen praktisch anzueignen und es auf die eigene Situation anwenden zu können. Ohne das geeignete Wissen kann er keine Leistung, mit der er am Markt reüssieren kann, ausarbeiten und die offene Situation der Gründung nicht praktisch bewältigen. Dieses Moment unternehmerischer Kompetenz steht damit für den auf Praxis zielenden Brückenschlag vom Wissen zum Handeln. So benötigt der Gründer für die Erstellung seines Produkts z. B. technisch-naturwissenschaftliches Wissen. Dann bedarf es für die unternehmerische Realisierung seiner Leistung betriebswirtschaftlichen Wissens. Dazu gehört zum einen Wissen für die Er-

stellung des Businessplans einschließlich des Finanzplans und zum anderen betriebswirtschaftliches Marketingwissen, das dabei hilft, den Markt und Wettbewerb zu analysieren und die eigene Leistung zu vermarkten. Das erste Moment der unternehmerischen Kompetenz besteht somit darin, Wissen selbstständig zu erwerben und praktisch in der Gründung anzuwenden.

Beim zweiten Moment der unternehmerischen Kompetenz geht es im Gründungskontext darum, dass der Gründer sein Wissen und seine eigene Leistung selbst zu beurteilen lernt. Dazu bedarf das eigene Wissen und die eigene Leistung der kritischen Prüfung. Jeder Gründer muss sich immer wieder einer Selbstprüfung unterziehen, um das Risiko, am Markt zu scheitern, einschätzen zu können und möglichst zu minimieren. Auf der Basis eigener Prüfung muss er sich ein Urteil bilden, ob er sich eine Leistung erarbeitet hat, mit der er am Markt Erfolg haben wird. Dazu prüft der Gründer vor dem Hintergrund seiner Erfahrungen am Markt, welche Bedeutung das angewendete Wissen in der jeweiligen praktischen Situation hat. Das wesentliche Moment der Prüfung ist also die unternehmerische Erfahrung mit dem Marktgeschehen. Um diese Erfahrungen zu sammeln, muss der Gründer möglichst früh versuchen, Kunden zu akquirieren, um herauszufinden, ob sein Wissen über den Kundennutzen seines Produkts mit dem tatsächlichen Nutzen für die Kunden übereinstimmt. Das zweite Moment unternehmerischer Kompetenz ist also die Prüfung des angewendeten Wissens auf seine praktische Bedeutung aus der unternehmerischen Erfahrung heraus.

Die Kompetenz, das eigene Wissen an der praktischen Erfahrung zu prüfen, entwickelt sich zum einen durch eigenes Handeln am Markt und zum anderen in der Auseinandersetzung mit dem Wissen, d. h. der Frage, was das Wissen konkret für die praktische Situation bedeutet.

Zum dritten bedarf der Gründer, um selbstständig zu werden, der Entwicklung des eigenen Selbstbewusstseins, für die selbst hervorgebrachten Leistungen als Person existenziell stehen und das Risiko eigenen Scheiterns tragen zu können. Das unternehmerische Selbstbewusstsein ermöglicht es dem Gründer, sich dem Risiko, am Markt mit seiner Leistung scheitern zu können, stellen zu können. Dies heißt nicht, von den Gefahren wegzusehen, die die eigene und die Existenz des Unternehmens bedrohen. Vielmehr kann Unternehmer nur sein, wer bereit ist, das Risiko zu übernehmen, aber nicht ohne es vorher eingehend geprüft zu haben.

Die Entwicklung unternehmerischer Kompetenz verlangt von dem, der erstmalig unternehmerisch tätig werden will, eine erhebliche Veränderung seines Bewusstseins. Existenzgründungen im Sinne des Sich-selbstständig-Machens bedürfen eines Bewusstseinswandels, um das Selbstbewusstsein ent-

stehen zu lassen, das für unternehmerisches Handeln unabdingbar ist. Der Wandel in die Selbstständigkeit verdankt sich notwendig einem Wandel des Bewusstseins, der die ganze Person betrifft und verändert (vgl. ähnlich Johannisson 1996, S. 24). Die Entwicklung der unternehmerischen Kompetenz wird möglich, indem der Gründer im Gründungsprozess und damit im Vorhinein eigene Erfahrungen als Unternehmer macht und sich diese selbst bewusst macht.

Zu Beginn der Gründungsphase ist das erforderliche unternehmerische Selbstbewusstsein, das sich nur unter den Bedingungen der Selbstständigkeit entwickeln kann, nicht bei jedem Gründer vorhanden. Für die Entwicklung des unternehmerischen Selbstbewusstseins ist die Ausarbeitung der Unternehmensidee zur marktreifen Leistung dienlich. In der Ausarbeitung der Unternehmensidee zum marktreifen Produkt kann er das existenzielle Risiko mehr und mehr am eigenen Leib kennen lernen. Er hat die Möglichkeit, sich persönlich mit dem existenziellen Risiko auseinander zu setzen. Er lernt, mit der Situation des Unternehmers umzugehen.

In der Ausarbeitung der Unternehmensidee vergewissert der Gründer sich selbst, ob er den existenziellen Schritt in die Selbstständigkeit gehen und sich dem Risiko des Scheiterns aussetzen kann und will. Er vergewissert sich selbst des eingeschlagenen Wegs in die Selbstständigkeit und seiner selbst als Unternehmer. Und er vergewissert sich der drei Momente seiner unternehmerischen Kompetenz. Er vergewissert sich, ob sein Wissen ausreichend ist und ob er es angemessen verwenden kann, er prüft, ob er mit der Leistung am Markt reüssieren kann, und er stellt sich der Frage, ob er bereit ist, seine Existenz für die ausgearbeitete Leistung aufs Spiel zu setzen.

Die Ausarbeitung der Idee zu einer marktreifen Leistung ist das zentrale Ziel der Gründung. Sie ist häufig eine Produkt- oder Dienstleistungsidee (vgl. auch Albach 1998, S. 5). Andere Möglichkeiten für eine Unternehmensidee, die bereits Schumpeter (1993 [1911]) dargelegt hatte, beruhen auf

- der Einführung einer neuen, d. h. für den betreffenden Industriezweig noch nicht genutzten Produktionsmethode,
- der Erschließung neuer Absatzmärkte,
- der Eroberung einer neuen Bezugsquelle,
- der Durchführung einer Neuorganisation des Markts, wie z. B. die Schaffung und Durchbrechung eines Monopols.

Nach heutiger Vorstellung ist eine Unternehmensidee etwas Gegenständliches, was man haben oder besitzen kann. Dementsprechend geht etwa Case (1989) in seiner empirischen Untersuchung der Frage nach, woher die Grün-

der ihre Ideen haben. Diese gegenständliche Vorstellung von Ideen verstärkt auch die Angst, dass diese Ideen gestohlen werden können (vgl. Ripsas 2000, S. 43). Zweitens werden Ideen zumeist als etwas Fertiges betrachtet, das zwar noch konkretisiert wird, dabei im Kern aber unverändert bleibt. Und drittens werden Ideen als Produktionsfaktoren betrachtet, die sich mit anderen für die Gründung notwendigen Faktoren kombinieren lassen. Ein neues Unternehmen entsteht diesem Gedanken folgend durch einen kombinativen Akt, durch die Kombination der Idee mit dem Gründer und weiteren Ressourcen.

Entgegen unserer heutigen materialistischen Vorstellung der Unternehmensidee ist sie ihrem Wesen nach Idee, d. h. als Gedanke zu begreifen, als etwas, das gedacht werden will und sich nach und nach entwickelt. Indem sie so entwickelt wird, entsteht sie als eigener Gedankenzusammenhang. Damit korrespondiert das Verständnis von Timmons: "Further, the new business that simply bursts from a flash of brilliance is rare. What is usually necessary is a series of trial-and-error iterations, or repetitions, before a crude and promising product or service fits with what the customer is really willing to pay for." (Timmons 1994 a, S. 39).

D. h. die Unternehmensidee entsteht entgegen unserer Vorstellung nicht durch einen Gedankenblitz und wird nicht wie eine Schatztruhe gefunden, vielmehr bedarf eine Unternehmensidee einer Entwicklung, sie will im Denken entwickelt werden. Die Unternehmensidee ist zu Anfang unfertig oder, schärfer formuliert, ausgedacht, aber nicht durchdacht und bedarf, um zu einer reifen Idee zu werden, einer gedanklichen Entwicklung. Die Aufgabe und auch die Möglichkeit des Gründers liegt darin, seine Idee zur Entfaltung zu bringen und sie auszuarbeiten, damit am Ende dieses Prozesses aus ihr eine fertige und das Unternehmen tragende Idee hervorgeht (vgl. auch Bygrave 1998, S. 125).

Seine Unternehmensidee entwickelt der Unternehmensgründer, indem er sie zu einem Konzept, einem Businessplan ausarbeitet (vgl. z. B. Geilinger 1991; Ripsas 1998, Turlais 1999 und Manz/Hering 2000). Der Businessplan ist die heute gebräuchliche Form für die Entwicklung der Unternehmensidee, er ist Mittel zur Ausarbeitung der Unternehmensidee. In der Ausarbeitung der Unternehmensidee bringt der Gründer für sich selbst die Unternehmung als realisierbare Möglichkeit zur Erscheinung und benennt erste konkrete Schritte daraufhin. Die Ausarbeitung der Unternehmensidee dient vor allem der Hervorbringung der *eigenen* Möglichkeit, das Unternehmen zu realisieren. Er ist "die gedanklich vorausgenommene Unternehmensgründung" (Chef/Müller-Merbach 1999, S. 44), die erst in der formalen Gründung Wirklichkeit wird.

Die Form des Businessplans erleichtert es dem Gründer, sich in der Ausarbeitung seiner Unternehmensidee mit ihr auseinander zu setzen. Er schreibt seine Idee auf, löst sie damit von sich ab und kann sich dann mit ihr konfrontieren und sie immer wieder daraufhin analysieren, ob sie für ihn stimmt. Die Idee steht in die Form des Businessplans gebracht für sich, muss sich bewähren und kann dabei ihre Mängel zeigen. Dass sich dabei Mängel zeigen ist normal. Wesentlich ist, sich auf den Prozess der Entwicklung einzulassen. Auch wenn der Anfang ausgedacht ist, ist er wichtig als erster Schritt der Entwicklung. Er ist notwendig für die Entwicklung der Unternehmensidee (vgl. Hegel 1988, S. 18).

In ihrer Ausarbeitung wird die anfänglich abstrakte Idee konkretisiert.

“The business plan is a written document prepared by the entrepreneur that describes all the relevant external and internal elements involved in starting a new venture.” (Hisrich/Peters 1992, S. 126)

In dem Businessplan wird ausgearbeitet, wie die Leistung genau aussehen soll, wie ihre Vermarktungsmöglichkeiten sind, wie das Unternehmen finanziert werden kann und welche Gewinnmöglichkeiten und Risiken bestehen. Ziel ist, die Leistung herauszuarbeiten, mit der der zukünftige Unternehmer am Markt erfolgreich sein kann. Dafür benötigt der Gründer zunächst das erste Moment der Kompetenz, nämlich Wissen praktisch anwenden zu können. Er muss neben speziellem Wissen für die Ausarbeitung seiner Leistung das Wissen praktisch anwenden, aus welchen Elementen ein Businessplan zu erstellen ist. Zum Businessplan gehören die Beschreibung des Gründers bzw. des Teams und seiner Erfahrung, die Beschreibung der Geschäftsidee und des Geschäftsmodells, eine Markt- und Wettbewerbsanalyse, ein Zeitplan und Meilensteine sowie eine Finanzplanung. Die Idee wird also in die Wirklichkeit vorgetrieben und als realisierbare Möglichkeit generiert. Und erst in der Konkretisierung des Businessplans zeigt sich die Realisierbarkeit der Idee.

Die sich konkretisierende Unternehmensidee macht zukünftige Aufgaben sichtbar und stellt auch erste unternehmerische Anforderungen an den Gründer, z. B. erste Kunden für die eigene Leistung zu akquirieren oder Geldgeber von der eigenen Geschäftsidee zu überzeugen. Gegenüber Geldgebern ist dabei der Businessplan das wesentliche Instrument der Kapitalbeschaffung. Er ist Grundlage ihrer Kreditwürdigkeitsprüfung. Dazu muss der Businessplan das zukünftige Unternehmensgeschehen antizipieren und in Geldeinheiten quantifiziert abbilden. Der Businessplan enthält dementsprechend Planrechnungen wie Plan-Bilanzen und Plan-Gewinn- und Verlustrechnungen sowie Rentabilitätsrechnungen (vgl. z. B. Chef/Müller-Merbach 1999, S. 45), die

Banken und andere Geldgeber wie Venture-Capital-Gesellschaften für die Bereitstellung von Kapital verlangen.

Im Businessplan tritt sein Gründungsprojekt dem Gründer immer konkreter entgegen und treibt ihn um. Denn die Risiken, denen er sich stellen muss, und die existenzielle Herausforderung werden immer deutlicher für ihn sichtbar. Damit verschärft sich im Prozess der Businessplanerstellung für den Gründer die Frage und wird für ihn immer konkreter, ob er bereit ist, mit dem Unternehmen seine Existenz aufs Spiel zu setzen, und damit, ob er das unternehmerische Selbstbewusstsein hat.

An diesem Punkt angelangt kann der Gründer seine Gründung nur weiterentwickeln, wenn er persönlich der Gefahr ins Auge schauen und sich persönlich der Herausforderung stellen kann. D. h. an diesem Punkt braucht der Gründer das unternehmerische Selbstbewusstsein. Nur dann kann er die erforderlichen Schritte unternehmen, um seine Gründung voranzutreiben. Insofern hält der Businessplan ihm auch den Spiegel vor, er ermöglicht ihm einen Selbstbezug, indem er ihn vor die Frage stellt, ob er sich die jeweilige Aufgabe und die Bewältigung der existenziellen Risiken zutraut. Der Businessplan wird zum Maßstab, an dem er sich messen kann, und zum Instrument der Selbstreflexion, sich selbst einzuschätzen. In Auseinandersetzung mit den existenziellen Aufgaben und in der persönlichen Bezugnahme auf sich selbst kann er herausfinden, ob er sich zum Unternehmer eignet.

Die Ausarbeitung der Unternehmensidee ist abgeschlossen, wenn der Gründer zur Einschätzung gelangt ist, dass er sich eine Leistung erarbeitet hat, mit der er am Markt reüssieren kann. Dazu bedarf es der Prüfung der eigenen Leistung durch den Gründer, um zu der Überzeugung zu gelangen, am Markt erfolgreich zu sein. Der Gründer braucht dafür das zweite Moment der unternehmerischen Kompetenz, die Kompetenz der Prüfung. Zwar wird der jeweilige Stand der Ausarbeitung schon vorher immer wieder daraufhin geprüft, ob der richtige Weg eingeschlagen ist, die Prüfung kulminiert jedoch am Schluss in der Beurteilung, ob die Leistung marktreif ist.

Die Herausforderungen, denen der Gründer bei der Ausarbeitung der Unternehmensidee zur marktreifen Leistung begegnet, bieten ihm die Möglichkeit, seine unternehmerische Kompetenz in ihren drei Momenten einzuschätzen und zu entwickeln. Er kann an den Herausforderungen wachsen, soweit er sich auf sie einlässt. Dies gilt insbesondere für das unternehmerische Selbstbewusstsein, für das es entscheidend ist, die Dinge in die Hand zu nehmen, etwas zu unternehmen in Anerkennung des Risikos. Dann macht der Gründer Erfahrungen mit seinen unternehmerischen Möglichkeiten und bringt sie zum Tragen. Er entwickelt seine unternehmerische Kompetenz.

Die Entwicklung des unternehmerischen Selbstbewusstseins in der Ausarbeitung der Unternehmensidee hat Auswirkungen auf die beiden anderen Momente der unternehmerischen Kompetenz. Ob der Gründer sich die Herausforderungen zutraut, wie sie sich im jeweiligen Stand des Businessplans abzeichnen, hat Auswirkungen auf seine Möglichkeit und Bereitschaft, seine Unternehmensidee und die anderen beiden Momente seiner Kompetenz weiterzuentwickeln und sich selbst auf diesem Wege neue Herausforderungen und Risiken vor Augen zu führen. Und die Klärung, ob die Unternehmensidee tragfähig ist und am Markt nach ihrer Ausarbeitung Erfolg haben kann, verweist immer auch auf die Frage, ob der Gründer das unternehmerische Selbstbewusstsein hat.

Erst wenn zum einen der Businessplan für den Gründer reif ist und der Gründer zu dem Schluss gekommen ist, sich mit ihm etwas erarbeitet zu haben, was im Wettbewerb bestehen kann, und er zum anderen bereit ist, das existenzielle Risiko einzugehen, entscheidet sich der Gründer für die formale Gründung. Mit der formalen Gründung wird das Unternehmen im öffentlichen Verkehr eine eigenständige Einheit, die eine vom Gründer unabhängige Existenz hat.

Nach der Gründung entwickelt der Unternehmer unter diesem Risiko sein Unternehmen weiter. Das Existenzrisiko ins Auge zu fassen, wird der Grundzusammenhang der Entwicklung des Unternehmens und der eigenen unternehmerischen Kompetenz. Denn das Unternehmen kann gar nicht anders, als sich immer wieder im Wettbewerb mit der Konkurrenz zu bewähren. Daran ändert auch nichts, dass bestimmte Entwicklungen zunächst geschützt innerhalb des Unternehmens erfolgen, z. B. die Entwicklung neuer Produkte oder neuer Vertriebskonzepte oder die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter.

3 Formen der Kompetenzentwicklung

Entsprechend den drei dargestellten Momenten der unternehmerischen Kompetenz lassen sich theoretisch drei Formen der Kompetenzentwicklung unterscheiden, die jeweils eines der Momente zu ihrem Ausgangspunkt machen:

- die produktionstheoretisch angelegte Kompetenzentwicklung, die den Schwerpunkt auf den Erwerb und die Anwendung von Wissen legt,
- die systemtheoretisch fundierte Kompetenzentwicklung, in der das Moment der Prüfung und Beurteilung im Vordergrund steht und
- die persönlichkeitsorientierte Kompetenzentwicklung, die im Wesentlichen an der Entwicklung des unternehmerischen Selbstbewusstseins ansetzt.

3.1 Produktionstheoretisch angelegte Kompetenzentwicklung

In der produktionstheoretisch angelegten Kompetenzentwicklung basiert die Kompetenz auf dem Wissen. Nur der Gründer, der das entsprechende Wissen und die erforderlichen Fachkenntnisse hat, kann kompetent handeln und zwar, indem er dieses Wissen praktisch anwendet. Wissen macht nach diesem Verständnis den Gründer kompetent. Dementsprechend geht es in produktionstheoretisch angelegten Kompetenzentwicklung um den Erwerb und die Anwendung von Wissen.

Wissen ist aus der Sicht dieser Form der Kompetenzentwicklung ein Produktionsfaktor, ebenso wie die klassischen Faktoren menschliche Arbeitsleistungen, Werkstoffe und Betriebsmittel (vgl. Wittmann 1979, Sp. 2263 ff. und Rehäuser/Krcmar 1996). Es ist als Produktionsfaktor grundlegend für die Ausarbeitung der Unternehmensidee. So benötigt der Gründer für die Erstellung seines Produkts z. B. technisch-naturwissenschaftliches Wissen, dann für seine Vermarktung betriebswirtschaftliches Marketingwissen, das dabei hilft, wie sich z. B. eine Markt- und Wettbewerbsanalyse durchführen lässt und dann bedarf er betriebswirtschaftlichen Wissens für die Erstellung des Businessplans einschließlich des Finanzplans. Die Unternehmensidee auszuarbeiten, heißt vor dem Hintergrund produktionstheoretisch verstandener Kompetenz, immer mehr Wissen in ihrer Ausarbeitung anzuwenden. Die Leistung des Gründers wird durch die Anwendung von immer mehr Wissen nach und nach fertig gestellt und gewinnt ihre Marktreife.

Als Produktionsfaktor hat Wissen einen eigenständigen Bestand, es ist ein Gegenstand und ist als solcher unabhängig von der Person des Gründers und seiner Erfahrung. Als Wissensbestand ist Wissen verfügbar, lässt sich besitzen, speichern und übertragen. Und für so verstandenes Wissen macht es keinen Unterschied, ob es vom Gründer erworben oder von ihm selbst produziert wurde.

Der Erwerb der Wissensbestände, die für die jeweilige Gründung zweckmäßig sind, erfolgt durch ihre Übertragung auf den Existenzgründer, d. h. durch Wissenstransfer. Der Existenzgründer lernt die für seine Gründung zweckmäßigen Wissensbestände und wird Träger dieser Wissensbestände. Welches Wissen für die einzelne Gründung dienlich ist und sein kann, lässt sich vom Wissen her bestimmen. Denn Teil des Wissens ist, für welche Zwecke und Anwendungszusammenhänge es geeignet ist.

Wissensbestände machen Lernen als Form des Wissenserwerbs nicht nur möglich, sondern lassen dies auch sinnvoll erscheinen. Denn wesentlich für einen Gründer zur Lösung eines sich ihm in der Gründung stellenden Problems ist es, Wissen zu seiner Lösung zu haben und anzuwenden. Dem Wissen ist durch den Gründer im Hinblick auf die praktische Situation und sein Problem nichts hinzuzufügen, was die Qualität des Wissens steigern würde. Vielmehr geht es darum, genau zu wissen, wie z. B. eine Marktforschung durchzuführen ist, was die Bedingungen für ihre zweckmäßige Anwendung sind, und welche Schritte unter welchen Umständen durchzuführen sind. Nur dann kann das Wissen auch präzise, d. h. kompetent angewendet werden. Daher ist das Lernen der Wissensbestände für ihre erfolgreiche Anwendung wichtig.

Gelernt werden kann in klassisch curricular strukturierten Maßnahmen, Trainings- und Instruktionsverfahren bis hin zum Modell-Lernen (vgl. Erpenbeck/Heyse 1999 b, S. 3 f. sowie Skinner 1938), die von Lehrenden durchgeführt und geleitet werden. Der Lehrende hat sich das für die Gründung erforderliche Wissen schon angeeignet und dem Gründer gegenüber einen Wissensvorsprung. Aus dem Wissen heraus weiß er anders als der Gründer, welches Wissen für die Gründung zweckmäßig ist. Aufgrund seines Vorsprungs ist es sinnvoll, dass der Lehrende das Wissen bestimmt, das gelernt wird. Denkbar für das Lernen ist aufgrund des Bestandscharakters von Wissen auch der Einsatz neuer Medien, wie der CD-ROM oder des Internets, über die Wissen gespeichert, leicht übertragen und jederzeit unterschiedlichen Verwendungszwecken entsprechend abgerufen werden kann. Sinnvoll ist es allerdings, wenn ein Lehrender aufgrund seines Wissens die Auswahl der vermittelten Wissensbestände trifft. Das gleiche Argument gilt auch für die Auswahl von Leitfäden oder Handbüchern zur Kompetenzentwicklung von Existenzgründern (vgl. z. B. Kanarek 1996 und Käppeler 1994).

Das Wissen, das für die Ausarbeitung der Unternehmensidee benötigt wird, sollte im gründenden Unternehmen bereitstehen und verfügbar sein, damit es angewendet werden kann. Dazu kann der Gründer Wissen auch von Mitarbeitern erlernen lassen oder Experten als Träger von Wissen ins Unternehmen holen.

Die Anwendung des Wissens, die in diesem Ansatz die Kompetenz des Gründers charakterisiert, ist vom Wissen her bestimmt. Wissen als Produktionsfaktor beinhaltet nicht nur seine Anwendungsbedingungen, sondern auch, wie das Wissen anzuwenden ist. Die Kompetenz des Gründers liegt darin, exakt Schritt für Schritt dem Wissen folgend zu handeln. Das Wissen ist Vorschrift für das Handeln in der Praxis. Es legt das Handeln des Gründers genau fest. Auf diese Weise bestimmt das angewandte Wissen die Ausarbeitung der Unternehmensidee im Gründungsprozess. Es gilt z. B. das, was betriebswirtschaftliches Wissen für die Aufstellung eines Businessplans oder Finanzplans vorschreibt, oder was technisch-naturwissenschaftliches Wissen über den Aufbau einer Fertigung besagt, präzise in der Praxis anzuwenden.

Auch das zweite Moment von Kompetenz, die Beurteilung der eigenen Leistung, beruht produktionstheoretisch auf der Anwendung von Wissen. Durch die Anwendung von Verfahrenswissen wird geprüft, ob die Leistung marktreif ist. Dazu zählen z. B. Verfahren der Marktforschung und Verfahren zur Erstellung von Marktprognosen. Dieses Verfahrenswissen legt detailliert fest, wie bei der Prüfung vorzugehen ist. Prüfung als zweites Moment von Kompetenz heißt in dieser Form der Kompetenzentwicklung, dieses Verfahrenswissen in der Praxis anzuwenden. Das Verfahren zeitigt dann von sich her allein ein Ergebnis. Vom Verfahrenswissen und seiner Anwendung bestimmt sich, wann die Leistung marktreif ist und der Gründer mit ihr reüssieren kann.

Die Aneignung eigenständiger Wissensbestände steht produktionstheoretisch auch für die Selbstständigkeit des Gründers, das dritte Moment der Kompetenzentwicklung von Existenzgründern. Wissen befähigt den Gründer, das Risiko des Marktauftritts tragen zu können. Dazu kann angewandtes Verfahrenswissen in einem ersten Schritt das Risiko bestimmen, am Markt zu scheitern. Je nach dem ermittelten Risiko bietet das Wissen dann in einem zweiten Schritt entsprechendes Strategiewissen an, wie angesichts des ermittelten Risikos vorzugehen ist (vgl. auch Porter 1986). In der produktionstheoretisch angelegten Kompetenzentwicklung beruht also die Selbstständigkeit des Gründers nicht auf seinem unternehmerischen Selbstbewusstsein, sondern allein auf dem Erwerb und der Anwendung von Wissen.

3.2 Systemtheoretisch fundierte Kompetenzentwicklung

Im Zentrum der systemtheoretisch fundierten Kompetenzentwicklung von Existenzgründern, die auf Maturanas Theorie autopoietischer Systeme fußt (1982 und 1987; vgl. auch anschließend an die Tradition St. Galler Wissenschaftler, wie Baitsch 1985, 1998; und Probst 1987; Erpenbeck/Heyse 1998, 1999 a, 1999 b), steht die Prüfung, das zweite Moment unternehmerischer Kompetenz. Geprüft wird das Wissen, auf dem die Einschätzungen und Handlungen des Gründers beruhen. Die Prüfung bezieht sich systemtheoretisch also immer auf das Wissen und ist Wissensprüfung.

Wissen ist in der Systemtheorie an die Beobachtungen des Systems geknüpft. Systeme sind beobachtende Systeme. Sie bauen über Beobachtungen ihr spezifisches Wissen auf und bestätigen dieses über Beobachtungen oder revidieren es. Sie schaffen sich über Beobachtungen ihre systemspezifische Realität. Allerdings sind ihre Beobachtungen Ereignisse, die mit ihrem Entstehen wieder vergehen. Dies bedeutet, dass auch Wissen, das aus Beobachtungen entsteht und besteht, sich nur in den Ereignissen der Beobachtung realisiert und zu seinem Bestand über die Zeit hinweg der Wiederholung bedarf. Wissen hat anders als im produktionstheoretischen Ansatz nur Bestand, wenn es im Gründungsprozess immer wieder neu die Beobachtungen und die Handlungen des Gründers anleitet (vgl. Luhmann 1994, S. 106). Soweit etwas gewusst werden soll, muss es immer wieder neu vollzogen werden (Luhmann 1994, S. 129). Systemtheoretisch ist Wissen also nur als immer wieder praktisch realisiertes Wissen existent. In der Wiederholung von Beobachtungen und Handlungen kondensiert Wissen als Struktur kognitiver Erwartungen, die aus der Vielzahl möglicher einzelne Beobachtungsmöglichkeiten und Handlungsmöglichkeiten seligiert. Als Erwartungsstruktur bestimmt Wissen bestimmte Handlungsmöglichkeiten, schließt andere aus und reduziert so für den Gründer die Komplexität der Gründungssituation (vgl. zur Selektion von Handlungsmöglichkeiten auch Erpenbeck/Heyse 1999 a, S. 130 f.). Indem Wissen so das Handeln lenkt, steht Wissen systemtheoretisch selbst für den Brückenschlag vom Wissen zum Handeln, der unternehmerische Kompetenz in ihrem ersten Moment ausmacht.

Anders als im produktionstheoretisch angelegten Ansatz erwirbt der Gründer nach der systemtheoretischen Beschreibung Wissen nicht dadurch, dass es einfach von der Umwelt auf den Gründer übertragen wird. Der Gründer, der als autopoietisches System begriffen wird, ist gerade dadurch charakterisiert, dass er selbstreferentiell operiert. D. h. das System nimmt eigendeterminiert über eigene Operationen Bezug auf seine Umwelt.

Der Erwerb von Wissen, der zum ersten Moment unternehmerischer Kompetenz gehört, erfordert mehr als nur die Mitteilung von Wissen. Für die erfolgreiche Kommunikation des Wissens ist auch das Verstehen des mitgeteilten Wissens durch den Gründer erforderlich. Für das Zustandekommen von Kommunikation sind drei Selektionen erfolgreich zu verknüpfen, nämlich Information, Mitteilung und Verstehen, zu der, damit Wissen zu wirklichem Wissen des Gründers wird, noch die Akzeptanz des Wissens hinzukommen muss, die in der Prüfung ermittelt wird.

Damit Wissen kommuniziert werden kann, muss zunächst z. B. ein Lehrer als zweites Individuum bestimmtes Wissen als Information auswählen. Unter einer Information wird dabei im systemtheoretischen Ansatz zurückgehend auf Bateson "a difference which makes a difference" (1972, S. 453) verstanden, also ein bedeutsamer Unterschied (Willke 1998, S. 7 ff.; Luhmann 1993, S. 103 ff. und 193 ff.). Die Bedeutsamkeit des Wissens und auch, dass es sich um Wissen handelt, ist durch das andere System und durch sein spezifisches Auffassungsschema bestimmt, das ihm Bedeutsamkeit zuschreibt. Diese Zuschreibung gilt nur zu einem bestimmten Zeitpunkt und für das System, das die Information seligiert. Der bedeutsame Unterschied, die Information, ist ein Ereignis und hat als solches keinen Bestand, sondern vergeht mit seinem Entstehen. Was Information ist, ist von daher immer systemrelativ und vom Zustand dieses Systems zu einem bestimmten Zeitpunkt abhängig.

Damit Kommunikation erfolgt, muss zum zweiten eine Mitteilungsform vorliegen, die vom Gründer als Informationsangebot wahrgenommen wird. Aus systemtheoretischer Perspektive ist eine Mitteilung bloß ein Selektionsvorschlag in Bezug auf den Gründer als Adressaten, der die Mitteilung erhält. Die Mitteilung unterstellt und mutet dabei zu, dass das mitgeteilte Wissen Relevanz für den Gründer hat und von ihm als Information aufgenommen wird (vgl. Baecker 1998, S. 12).

Und drittens gelingt Kommunikation erst dadurch, dass und insoweit der Gründer die Mitteilung, d. h. das mitgeteilte Wissen vor dem Hintergrund seines eigenen Wissens versteht. Verstehen ist die dritte Selektion, damit es zur Kommunikation kommt.

Verstehen unterstellt, dass die Mitteilung, soweit Wissen mitgeteilt werden soll, Wissen beinhaltet. Die für die Kommunikation notwendige Unterstellung von Wissen, die quasi ein Vorschuss für die Kommunikation und den Erwerb von Wissen ist, kann für den Gründer allerdings nur vorläufigen Charakter haben und bedarf der Prüfung, ob es sich wirklich um Wissen handelt (vgl. Luhmann 1994, S. 129; Willke 1997, S. 13). Der Gründer prüft also, ob z. B. das von einem Lehrer kommunizierte Wissen für ihn wirkliches Wissen

darstellt und Bedeutung für ihn hat. Nur Wissen, das geprüft ist, kann praktische Relevanz gewinnen und die Handlungen des Gründers anleiten. Anders als in der produktionstheoretisch angelegten Kompetenzentwicklung, in der der Lehrer das Wissen auf den Gründer überträgt und dieses erlernte Wissen sein Handeln bestimmt, bestimmt der Gründer durch die Prüfung seinen Bezug auf das kommunizierte Wissen selbst. Nur wenn er das Wissen als Wissen akzeptiert, kann das Wissen wirkliches Wissen für ihn werden und sich in der Wiederholung erhalten. Anders als in der produktionstheoretisch angelegten Kompetenzentwicklung steht also zwischen Erwerb von Wissen und wissensgeleitetem Handeln die systemspezifische Prüfung des erworbenen Wissens, wobei erworbenes, aber nicht akzeptiertes Wissen keinen Bestand im System hat.

Prüfen kann der Gründer immer nur das Wissen, das er sich über sein Verstehen zu Eigen gemacht hat, gleich ob er dieses Wissen als eigenes oder als Wissen der Umwelt identifiziert. Aktueller Auslöser für die Prüfung ist jeweils eine Irritation. Über die Kommunikation neuen Wissens hinaus kann dies auch eine Irritation im Gründungsprozess sein, in der die bestehenden kognitiven Erwartungen enttäuscht werden (vgl. Walger 1999 b). Jede Irritation ist dabei insofern eine Selbstirritation, als jede Irritation immer schon relativ zum Wissen ist, das das Beobachten anleitet (vgl. Luhmann 1994, S. 93).

Die Prüfung erfolgt mit Hilfe der Beobachtung zweiter Ordnung (vgl. Luhmann 1994, S. 122). Der Gründer beobachtet über die Beobachtung zweiter Ordnung das Wissen daraufhin, was mit ihm gesehen werden kann und welchen blinden Fleck das Beobachten mit ihm hat. Über sie kann der Gründer einen Bezug zu seiner Beobachtung bzw. Wahrnehmung als seiner eigenen Konstruktion gewinnen. Indem der Gründer sich auf diese Weise mit den notwendigen Mängeln des Wissens auseinandersetzt, reflektiert er sein Wissen und kann es selbstständig beurteilen. Allerdings ist die Beobachtung zweiter Ordnung auch immer eine Beobachtung erster Ordnung (vgl. Luhmann 1994, S. 123). Sie bedient sich in ihrer Prüfung des aktuellen Wissens des Gründers. Dieses ist der Maßstab für seine Prüfung. D. h., wenn der Gründer über die Beobachtung zweiter Ordnung sein Wissen prüft, bleibt er notwendigerweise seinem eigenen Wissen, der von ihm getroffenen Unterscheidung und seinem eigenen blinden Fleck verhaftet. Daher ist es fraglich, ob und inwieweit die Beobachtung zweiter Ordnung Wissen prüfen kann oder ob sie nur immer das eigene Wissen gegen das zu prüfende Wissen hält. Und es steht in Frage, ob der Gründer in dieser Prüfung über die Ebene der Beobachtung hinausgelangen kann, in der die Umwelt und er selbst nicht existenziell vorkommen.

Das Wissen wird wesentlich daraufhin geprüft, ob es der Reproduktion des Existenzgründers dient, zu der sein Wandel zum Unternehmer gehört. Dazu

zählt bei der Ausarbeitung der Leistung zu prüfen, ob das Wissen die geeigneten Entwicklungsschritte seligiert und den Gründer die Komplexität der Gründungssituation handhaben lässt. Am Ende der Ausarbeitung der Leistung wird das Wissen daraufhin geprüft, ob es dafür sorgt, dass mit ihm eine marktreife Leistung erstellt wird und diese auch daraufhin geprüft werden kann, mit ihr am Markt Erfolg zu haben (vgl. auch Luhmann 1994, S. 108 und 138). Systemtheoretisch wird dieser Erfolg daran gemessen, dass der Gründer als Unternehmer mit seiner Leistung im Markt anschlussfähig ist, d. h. dass er Käufer findet, die seine Zahlungsfähigkeit reproduzieren, indem sie den Kaufpreis zahlen. Nur diese Zahlungen sichern dem Unternehmer seine eigene Anschlussfähigkeit im Markt und ermöglichen es ihm, sich selbst wieder die Ressourcen zu beschaffen, die er für die Erstellung seiner Leistung und seine Reproduktion als Unternehmer benötigt.

Die Prüfung bestimmt, ob unterstelltes Wissen für den spezifischen Gründer Wissen ist und bleibt. Sie bestimmt über Annahme oder Ablehnung, Lernen oder Nicht-Lernen von neu erworbenem Wissen (vgl. Willke 1997, S. 33 sowie Luhmann 1994, S. 151). Beides, Lernen und Nicht-Lernen, muss die Prüfung als Prüfungsergebnisse zulassen, um die Reproduktion des Systems zu sichern. Lernen ermöglicht es dem Gründer, sein Wissen zu erneuern und zu entwickeln. Dies ist notwendig für den Erfolg des Gründungsprozesses, damit der Gründer nicht Gefahr läuft, selbst zu erstarren und dadurch seine Reproduktion als Gründer zu gefährden, der ja etwas Neues in die Welt bringen will. Ebenso ist die Fähigkeit, nicht zu lernen, für den Gründer überlebenswichtig, um seine eigenen Grenzen und das, was ihn als Gründer ausmacht, gegenüber seiner Umwelt aufrechterhalten zu können. Ein Gründer, der jeder Veränderung seiner Umwelt unmittelbar lernend folgte, würde sein eigenes Bewegungsmoment als Unternehmer verlieren und aufhören, Unternehmer zu sein. Eine gewisse Stabilität seines Wissens gegenüber Irritationen seiner Umwelt ist daher notwendige Voraussetzung für den Systemerhalt.

Über das Lernen und Nicht-Lernen neuen Wissens hinaus bestimmt die Prüfung auch über den Fortbestand bereits bestehenden Wissens. Bei Irritationen wird bestehendes Wissen daraufhin geprüft, ob es noch weiterhin der Reproduktion des Gründers in seinem jeweiligen Entwicklungsstand dient oder ihr im Wege steht. Es kann sich als Widerstand dagegen erweisen, dass der Gründer Neues lernen kann. Die Fähigkeit zu verlernen ermöglicht es erst, solches Wissen, das die Existenz gefährdet, untergehen zu lassen.

Die Prüfung ist bestimmend für die ersten beiden Momente unternehmerischer Kompetenzentwicklung. Indem die Prüfung für das Lernen, Verlernen und Nicht-Lernen zentral ist, bestimmt sie darüber, welches erworbene Wissen Wissen des Gründers wird und sich als solches erhält. Da das Wissen über

die kognitiven Erwartungsstrukturen auch das Handeln anleitet, steht die Prüfung auch für den Brückenschlag vom Wissen zum Handeln, der das erste Moment unternehmerischer Kompetenz charakterisiert. Zum anderen steht die Prüfung des Wissens für die mittelbare Beurteilung, ob der Gründer mit seiner Leistung am Markt reüssieren wird. Geprüft wird das Wissen, das die Schritte des Gründers bei der Ausarbeitung der Leistung zur Marktreife lenkt. Die Prüfung bildet in diesen beiden Momenten den Kern systemtheoretisch fundierter Kompetenzentwicklung von Existenzgründern.

Über das erste und zweite Moment unternehmerischer Kompetenz hinausgehend ist die Prüfung des Wissens auch das wesentliche Moment in der Auseinandersetzung mit dem Risiko, am Markt mit der eigenen Leistung zu scheitern. Das Scheitern am Markt bedroht die Existenz des Gründers, seinen Systemerhalt. Dieses Risiko erscheint systemtheoretisch als Risiko fehlender Anschlussfähigkeit der Handlungen des Systems. Für das gründende Unternehmen besteht das Risiko, am Markt keine Käufer zu finden, die über die Zahlung des Kaufpreises die Zahlungsfähigkeit des Gründers und damit seine Anschlussfähigkeit im Wirtschaftssystem reproduzieren. Als Risiko der Anschlussfähigkeit ist das Risiko, am Markt zu scheitern, eine Frage anschlussfähiger Handlungen am Markt. Das Wissen, das diese Handlungen lenkt, gilt es systemtheoretisch zu prüfen. Diese Wissensprüfung dient dem Systemerhalt im Sinne der Sicherstellung der Anschlussfähigkeit. Die Notwendigkeit des Gründers, beim Wandel in die Selbstständigkeit die Sicherheit der leistungsorientierten Beschäftigung aufzugeben und seine Existenz am Markt aufs Spiel zu setzen, steht allerdings gegen die Sicherstellung der Anschlussfähigkeit des Systems. Insofern ist systemtheoretisch mit der Schwierigkeit umzugehen, unter Bedingungen der Sicherstellung des Systemerhalts den Wandel in die Selbstständigkeit zu betreiben.

3.3 Persönlichkeitsorientierte Kompetenzentwicklung

Persönlichkeitsorientierte Kompetenzentwicklung von Existenzgründern stellt die Entwicklung der Person des Existenzgründers ins Zentrum. Ihr geht es darum, dass der Gründer seine unternehmerische Persönlichkeit ausbilden kann, es geht um die Bildung der unternehmerischen Persönlichkeit (vgl. Humboldt 1980 a, b und c, 1996 a; Hegel 1988; Walger/Miethe 1996; Walger 2000 und Walger/Neise 2000). Zur Persönlichkeit eines Unternehmers gehört wesentlich die Selbstständigkeit, d. h. selbstbewusst die Dinge in die Hand zu nehmen und voranzutreiben. Die Selbstständigkeit ist also eine Frage des Bewusstseins. Der Gründer bedarf, um Unternehmer sein zu können, eines unternehmerischen Selbstbewusstseins. Dieses Bewusstsein ermöglicht es dem Unternehmer, das Risiko eigenen Scheiterns am Markt tragen

und im vollen Bewusstsein dieses Risikos seine Existenz aufs Spiel setzen zu können. Denn die Existenz eines Unternehmers bringt es mit sich, immer wieder dem Risiko gegenüberzustehen, am Markt seine Existenz verlieren zu können. Das unternehmerische Selbstbewusstsein gilt es in der persönlichkeitsorientierten Kompetenzentwicklung auszubilden.

Das unternehmerische Selbstbewusstsein des Gründers ist das Bewusstsein seiner selbst als Unternehmer. Der Gründer kann dieses Bewusstsein nur entwickeln, indem ihm schon im Gründungsprozess im Vorhinein zugemutet wird, Unternehmer zu sein. Für das unternehmerische Selbstbewusstsein gilt, dass es sich nur unter den Bedingungen der Selbstständigkeit entwickeln lässt. Insofern setzt die Entwicklung des unternehmerischen Selbstbewusstseins die kontrafaktische Antizipation der Selbstständigkeit voraus (vgl. Habermas 1973, S. 258 sowie Walger/Neise 2000). Persönlichkeitsorientierte Kompetenzentwicklung mutet dem zukünftigen Unternehmer bereits im Prozess der Vorbereitung der Unternehmensgründung kontrafaktisch die Selbstständigkeit zu. Persönlichkeitsorientierte Kompetenzentwicklung bedeutet, von Anfang an mit dem Gründer kontrafaktisch so umzugehen, als ob er schon selbstständiger Unternehmer sei. Denn nur dann hat er die Möglichkeit, zu lernen, was es heißt, Unternehmer zu sein und ein Bewusstsein seiner selbst als Unternehmer zu gewinnen.

Dazu wird dem Gründer in der persönlichkeitsorientierten Kompetenzentwicklung zugemutet, selbstständig seine Unternehmensidee zu einer marktreifen Leistung auszuarbeiten, seinen Markt zu erkunden und einen Businessplan zu erstellen, d. h. wie ein Unternehmer sein Gründungsvorhaben selbstständig voranzutreiben. Wesentlich zählt dazu vor allem, dass er persönlich Erfahrungen mit seinen Kunden und dem Markt macht, indem er möglichst frühzeitig versucht, für seine Leistung Kunden zu gewinnen. Denn für den Unternehmer reicht es nicht aus, seine Leistung sorgfältig auszuarbeiten und von ihrer Marktreife überzeugt zu sein. Er muss auch bereit sein, seine Existenz mit ihr am Markt aufs Spiel zu setzen. Ob der Gründer dieses Risiko eingehen kann, kann er in Erfahrung bringen, indem er persönlich versucht, für seine Leistung Kunden zu akquirieren. Er kann persönlich am eigenen Leib erfahren, was es heißt, das unternehmerische Risiko einzugehen.

Indem der Gründer auf diese Weise Einsicht nimmt in sein Gründungsvorhaben, entstehen für ihn persönliche Erfahrungen. Er kann erkennen, was es für ihn bedeutet, Unternehmer zu sein und was es von ihm verlangt. Und er kann durch das Bewusstmachen der Erfahrungen herausfinden, ob er persönlich Unternehmer sein und das damit verbundene Risiko, am Markt scheitern zu können, tragen kann. Dies gibt ihm die Möglichkeit zu klären, ob er als Unternehmer die in jedem Menschen angelegte Selbstständigkeit realisieren kann.

Indem der Gründer Erfahrungen im Gründungsprozess macht und sie sich bewusst macht, wird der Gründer sich seiner selbst als Unternehmer bewusst, d. h. entwickelt ein unternehmerisches Selbstbewusstsein. Die Entwicklung des unternehmerischen Selbstbewusstseins bedarf also der persönlichen Erfahrung des Gründers und entwickelt sich wesentlich auf dem Wege der Selbsterkenntnis, d. h. in der eigenen Einsichtnahme und im Bewusstmachen des Gründers. Als Wissen von sich selbst ist das unternehmerische Selbstbewusstsein immer persönliches Wissen des Gründers und bildet sich in seiner Person, in der Entwicklung seiner Person zum Unternehmer. Die Bildung des unternehmerischen Selbstbewusstseins ist das wesentliche Moment persönlichkeitsorientierter Kompetenzentwicklung von Existenzgründern. Sie ist als Selbstentwicklung der Weg des Gründers, sich selbst zum Unternehmer zu entwickeln. Persönlichkeitsorientierte Kompetenzentwicklung ist der Selbstentwicklungsprozess des Unternehmers, verstanden als persönlicher, sich im Bewusstmachen realisierender Erkenntnisprozess, für den die Initiative und Verantwortung beim Gründer liegt. Am Ende dieses Selbstentwicklungsprozesses steht die existenzielle Entscheidung des Gründers, ob er Unternehmer sein kann und will, ob er gründet.

Persönlichkeitsorientierte Kompetenzentwicklung begleitet diesen Entwicklungsprozess des Gründers. Ihr wesentliches Bewegungsmoment ist die Reflexion der eigenen Erfahrung des Gründers. "Entrepreneurs learn through reflection in action" (Johannisson 1993, S. 97). Die Reflexion belässt das Bewegungsmoment der Entwicklung, die Initiative und die Verantwortung beim Gründer. Ihre wesentliche Aufgabe besteht darin, dem Gründer die Möglichkeit zu geben, die gemachten Erfahrungen selbst sich bewusst zu machen, d. h. sie daraufhin anzuschauen, was sie für die Ausarbeitung seiner Unternehmensidee und für seine unternehmerische Existenz bedeuten. Daraufhin werden die gemachten Erfahrungen befragt. D. h. in der persönlichkeitsorientierten Kompetenzentwicklung wird nicht eigenes Wissen gegen das Wissen des Gründers gehalten, sondern es geht darum, die Erfahrungen des Gründers zu erfragen, sie bewusst zu machen und mit ihm gemeinsam auf ihre Bedeutung zu prüfen.

In der persönlichkeitsorientierten Kompetenzentwicklung sind die beiden anderen Momente von Kompetenz, nämlich dass der Gründer Wissen für die Ausarbeitung seiner Unternehmensidee erwirbt und die Marktreife seiner Leistung beurteilt, aus dem Bewusstsein, Unternehmer zu sein, zu verstehen. Wissen ist für den Gründer wesentlich Wissen, das er selbst in Erfahrung bringt und das er daraufhin prüft, ob es ihm ermöglicht, die Verhältnisse, d. h. vor allem die Marktverhältnisse und Kundenbedürfnisse, wie sie wesentlich sind, zu erkennen. Dieses Wissen ist an die persönliche Erkenntnis des Gründers gebunden, es ereignet sich in seinem Denken. Dementsprechend kann

der Gründer das für die Ausarbeitung der Unternehmensidee notwendige Wissen sich nur selbst erarbeiten. Denn nur Wissen, das er persönlich sich durch Einsichtnahme in die Dinge erarbeitet und geprüft hat, kann er zur Grundlage seiner Existenz machen. Wissen kann für den Gründer nur das Wissen sein, das er zur Grundlage machen kann, um am Markt seine Existenz aufs Spiel zu setzen. So verstandenes Wissen ist wesentlich Kompetenz, da es immer schon von der Anwendung im Gründungsprozess her gedacht ist.

Eigenes Wissen zu bilden heißt für die persönlichkeitsorientierte Kompetenzentwicklung konkret, dass der Gründer erkundet, ob er für seine Leistung Kunden finden kann, was der Markt für seine Leistung ist, wie groß sein Markt ist und wer seine Kunden sind. Er bildet sich dieses Wissen, indem er seinen Markt sorgfältig untersucht und genau anschaut. Dazu gehört, zu versuchen, für die eigene Leistung Kunden zu akquirieren, d. h. mit ihnen zu sprechen, ihre Bedürfnisse zu erfragen und ihre Preisvorstellungen zu ermitteln und seine Wettbewerber aus der Kundenperspektive kennen zu lernen. Indem der Gründer diesen Fragen praktisch nachgeht, gewinnt er Einblick in die Marktverhältnisse, wie sie für ihn und seine Leistung sind, er erkennt, was sein Markt und wie groß dieser ist und wer seine Kunden sind. Und er kann, indem er frühzeitig seinen Businessplan Kapitalgebern präsentiert, zum zweiten in Erfahrung bringen, wie er sein Unternehmen finanzieren kann. Er kann auf diese Weise Wissen bilden, wie die Finanzierung seiner Gründung zu gestalten ist.

Das zweite Moment von Kompetenz, die Beurteilung der Marktreife der eigenen Leistung erfolgt, indem der Gründer sich und seine Leistung sowohl praktisch ausprobiert als auch in der Reflexion daraufhin befragt, ob er bereit ist, seine Existenz am Markt aufs Spiel zu setzen. Der Gründer beurteilt dabei sowohl die Leistung, als auch, da es sich um seine Leistung handelt, sich selbst. Beurteilung in der persönlichkeitsorientierten Kompetenzentwicklung ist immer auch Selbstbeurteilung.

Als praktische Erprobung zählt zu dieser Beurteilung wesentlich, vor dem Marktauftritt einen Markttest durchzuführen. Durch diesen Test wird sichtbar, ob die Kunden bereit sind, die Leistung zu dem verlangten Preis zu erwerben. Und der Gründer kann erfahren, wie erfolgreich er den Kunden gegenüber auftritt, wie erfolgreich er Akquisition betreibt. Diese Erfahrungen ermöglichen es dem Gründer, die Marktreife der Leistung und seine eigene Reife zu beurteilen. Für seine Beurteilung hat er es dabei nicht notwendig, einen Maßstab von außen heranzutragen, sondern sein eigener Maßstab entwickelt sich in der Erfahrung und dem Bewusstmachen ihrer Bedeutung. Auf diese Weise kann er selbst die Marktreife seiner Leistung kompetent einschätzen und verantwortlich beurteilen, ob er mit seiner Leistung am Markt

reüssieren wird. Und er kann diese Beurteilung zur Grundlage für seine Entscheidung machen, am Markt seine Existenz für seine Leistung aufs Spiel zu setzen.

Das Gleiche gilt für die Selbstbeurteilung des Gründers. Im Markttest setzt er sich, soweit dies vor der Gründung möglich ist, dem Risiko am Markt zu scheitern, aus und kann herausfinden, ob auch er persönlich bereit ist, dieses Risiko zu tragen. Er kann beurteilen, ob er das unternehmerische Selbstbewusstsein hat, dessen es zur Gründung bedarf.

Der Zweck und der Antrieb, Unternehmer zu sein, ist im Gründer selbst angelegt. Unternehmer wird man in einem Entwicklungsprozess der unternehmerischen Persönlichkeit, das sein Ziel, Unternehmer zu sein, am Anfang als seinen Zweck voraussetzt und nur durch die Ausführung zu ihm wirklich wird. Die Gründung einer unternehmerischen Existenz entspringt der Freiheit, sich selbst in der Gründung eine fiktive Bestimmung, nämlich Unternehmer zu sein, setzen zu können, d. h. mit sich selbst in der Gründung so umzugehen, als ob man Unternehmer sei. Dies enthebt allerdings nicht davon, die eigene Unbestimmtheit als Moment dieser eigenen Bestimmtheit aushalten zu müssen (vgl. Benner 1990, S. 52). Denn es steht für den Gründer im Vorhinein nicht fest, ob er tatsächlich Unternehmer sein kann und will. Die Frage, ob der Gründer Unternehmer wird, zu klären, setzt sich die persönlichkeitsorientierte Kompetenzentwicklung als ihr Ziel.

In der selbstbewussten Bewegung entwickelt der Unternehmensgründer sowohl seine Leistung zur Marktreife als auch seine unternehmerische Kompetenz. Beide Entwicklungen erfolgen in dem Gründungsprozess gemeinsam und fallen im Existenzgründer, der sein Unternehmen gründet, in eins: Er ist als Unternehmer die Verkörperung seiner Unternehmensidee, die erst er lebendig werden lässt. Die persönlichkeitsorientierte Kompetenzentwicklung und die Ausarbeitung der Unternehmensidee erlangen ihre Vollendung darin, dass Gründer als Unternehmer eine Idee selbst verkörpern, "auf die man nur dadurch, dass sie sie lebendig darstellten, kommen konnte." (Humboldt 1981 a, S. 2).

4 PFAU – Programm zur Finanziellen Absicherung von Unternehmensgründern aus Hochschulen

Das Programm PFAU will Absolventen, die aus der Hochschule heraus ein Unternehmen gründen wollen, finanziell fördern. Es will die finanziellen Rahmenbedingungen dafür schaffen, dass sich Existenzgründungen aus Hochschulen heraus erfolgreich entwickeln können. Dabei lässt es als Programm selbst offen, wie die Gründer ihre Kompetenzen entwickeln können. Allerdings haben die Rahmenbedingungen des Programms Auswirkungen darauf, dass Gründer ihre unternehmerische Kompetenz entwickeln können.

4.1 Ziel und Beschreibung des Programms

Das Förderprogramm PFAU – Programm zur Finanziellen Absicherung von Unternehmensgründern aus Hochschulen wurde im Herbst 1996 gestartet und ist aufgelegt vom Ministerium für Schule und Weiterbildung, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen. Projektträger ist die Zenit GmbH in Mülheim an der Ruhr.

Das Programm ist eingebettet in die Gründungsoffensive NRW “GO!”, einer Gemeinschaftsaktion von Land und Wirtschaft in Nordrhein-Westfalen. Mit dieser im Jahre 1995 gestarteten Gründungsoffensive werden als Ziele verfolgt, die Anzahl der Existenzgründungen zu steigern, die Bestandsfestigkeit der jungen Unternehmen zu erhöhen und darüber hinaus eine neue Kultur der Selbstständigkeit zu schaffen.

Im Programm PFAU sollen viel versprechende Ideen, seien es technologisch innovative Produkt- oder Verfahrensideen oder produktorientierte innovative Dienstleistungsideen, gefördert werden. Der Kreis möglicher förderungswürdiger Ideen ist weiter gezogen als bei der Kompetenzentwicklung der Inkubatoren, die sich besonders auf Unternehmen der Wachstumsbranchen konzentrieren. Beispiele für im Rahmen von PFAU geförderte Ideen sind z. B. “Neuro-Fuzzy-Regler zur Optimierung von Kläranlagen”, “Metallisierung von Hochleistungskunststoffen”, “Innovative Online-Mikroskopsysteme” oder “Integrierte Qualitäts- und Gesundheitsmanagementsysteme”.

Die Auswahl der geförderten Ideen erfolgt im Rahmen eines Ideenwettbewerbs, deren Gewinner eine Förderung erhalten. Indem das Programm sich an Erfolg versprechenden Ideen festmacht, ohne dass schon ein fertiges Pro-

dukt vorliegen muss, können Ideen im Frühstadium ihrer Entwicklung gefördert werden. Das Programm will den Gründern aus Hochschulen ermöglichen, technologisch innovative Produkt- und Verfahrensideen im Hinblick auf ihre Marktchancen und ihre Produktionskosten weiter zu entwickeln.

Das Programm richtet sich an junge Hochschulwissenschaftler, die solche Ideen aus ihrem Forschungszusammenhang entwickelt haben. Es möchte diese Nachwuchswissenschaftler "aus ihrer wissenschaftlichen Tätigkeit heraus ... motivieren, den Schritt in die unternehmerische Selbstständigkeit zu wagen, um auf diesem Weg innovative Forschungsergebnisse in den Bereich der Wirtschaft zu transportieren." (vgl. PFAU, S. 3, Version v. 01.02.1999)

Das Programm will die mit einer Unternehmensgründung verbundenen persönlichen finanziellen Risiken durch eine Grundsicherung abfedern. Dies wird in diesem Programm dadurch erreicht, dass die Hochschulabsolventen ihre Unternehmensgründung in einer Arbeitnehmerposition an der jeweiligen Hochschule vorbereiten.

Als wissenschaftliche Mitarbeiter oder als Mitarbeiter in Lehre und Forschung sollen die Geförderten Entwicklungsaufgaben, deren Ergebnisse Grundlage eines zukünftigen Unternehmens werden können, als Dienstaufgabe übernehmen. Für den Zeitraum, der erforderlich ist, um eine innovative Idee in ein marktfähiges Produkt oder Verfahren umzusetzen oder eine produktorientierte innovative Dienstleistung bis zur Anwendungsreife zu entwickeln, erhalten potentielle Firmengründer durch ihre Stellung als Arbeitnehmer eine finanzielle Grundsicherung.

Das Programm richtet sich an Absolventen, deren Hochschulabschluss oder Promotion nicht länger als ein Jahr zurückliegt. Mit PFAU werden Personalkosten in Höhe einer für die Dauer von bis zu zwei Jahren befristeten halben Stelle BAT II a als wissenschaftlicher Mitarbeiter oder einer halben Stelle BAT IV b bis BAT III als Mitarbeiter in Lehre und Forschung mit Hochschulabschluss gefördert. Zusätzlich bekommt die Hochschule eine Aufwandsentschädigung von 2.000,- DM pro Jahr. Antragsberechtigt ebenso wie Empfänger der Förderung sind Hochschulen des Landes Nordrhein-Westfalen.

Grundlage für die Förderungsentscheidung ist die Darstellung des Gründungskonzepts im Antrag sowie ein Assessmentcenter. Die Förderzusage wird jeweils vorläufig auf ein Jahr begrenzt. Antrag und das Assessmentcenter sind darüber hinaus Grundlage dafür, den konzeptionellen und persönlichen Entwicklungsbedarf zu ermitteln und Empfehlungen zu geben, um mit Hilfe von Beratung in spezifischen Feldern eine Entwicklung zu unterstüt-

zen. Mit welchen Beratern und auf welche Weise die Gründer sich und ihre Unternehmensidee entwickeln, wird von PFAU offen gelassen und bleibt den Gründern überlassen.

Inhaltliche Förderung heißt im Rahmen von PFAU also, den Beratungsbedarf differenziert nach Unternehmensidee und Gründerperson zu ermitteln und Beratung durch Dritte zur Behebung ermittelter Schwachstellen zu empfehlen, ohne dass allerdings die Form der Beratung weiter spezifiziert wird. Dabei sind die Unternehmensgründer während des Förderzeitraums durch das Programm verpflichtet, Beratungsleistungen bezogen auf die Unternehmensgründung in Anspruch zu nehmen. Der Nachweis sowie die Kostenerstattung wird durch ein Scheckheft erbracht, welches den Existenzgründern bei Förderbeginn ausgehändigt wird.

Die Fortführung der Förderung nach Ablauf der ersten sechs Fördermonate wird auf der Grundlage eines schriftlichen Zwischenberichts über den Stand der Unternehmensgründung, in dem auch die Bearbeitung der ermittelten Schwachstellen dargestellt wird, überprüft. Der Zuwendungsempfänger hat dem Vergabeausschuss zu diesem Zeitpunkt konkrete Schritte darzulegen, die geeignet sind, eine Unternehmensgründung einzuleiten.

Nach Angaben des Projektträgers von PFAU, der Zenit GmbH, sind – Stand Ende 2000 – seit Herbst 1996 für das Programm 300 Anträge eingegangen, davon wurden 108 (plus 15 im Jahre 2000) bewilligt.

4.2 Förderung des Selbstständigwerdens unter Bedingungen der Unselbstständigkeit

Das Programm PFAU – Programm zur Finanziellen Absicherung von Unternehmensgründern aus Hochschulen dient entsprechend seiner Ausrichtung der finanziellen Förderung von Existenzgründern aus Hochschulen. Es will Existenzgründer vor allem finanziell fördern. Was die Kompetenz der Gründer betrifft, beschränkt es sich darauf, Schwachstellen differenziert nach Gründerperson und Unternehmensidee zu ermitteln und Beratungsempfehlungen zu geben. Das Programm lässt dabei offen, wie die Gründer die entsprechenden Kompetenzen erwerben können.

Allerdings, auch wenn das Programm nicht festlegt, wie die Kompetenzentwicklung der Existenzgründer erfolgen soll, so hat es darauf sehr wohl Auswirkungen. Denn die Form der finanziellen Förderung, mit der finanzielle Risiken abgedeckt werden sollen, wendet sich gegen die Entwicklung der Selbstständigkeit der Gründer.

Das eine gravierende Problem für die Entwicklung der Selbstständigkeit der Absolventen ist der Grundgedanke des Programms selbst, die Abfederung finanzieller Risiken. Im Programm sollen finanzielle Förderung und unternehmerischer Erfolg entkoppelt werden. Dies bedeutet, dass für den durch das Programm Geförderten die Auseinandersetzung mit den Risiken, die mit der Existenz des Unternehmers verbunden sind, aufgeschoben wird. Die Abfederung der finanziellen Risiken schiebt für den Gründer die Klärung auf, ob er bereit und fähig ist, das Risiko einzugehen, seine Existenz mit seinem Unternehmen aufs Spiel zu setzen.

Der Entwicklung der Selbstständigkeit der Geförderten steht vor allem entgegen, dass die Förderung an die Übernahme einer Stelle an der Universität gekoppelt ist – dementsprechend ist Empfänger der Förderung zunächst die Hochschule, die allein antragsberechtigt ist. Als Arbeitnehmer angestellt zu sein ist bewusstseinsprägend, es erzeugt das Bewusstsein, angestellt zu sein. Demgegenüber bedarf die Gründung einer eigenen Existenz gerade der Lösung aus den bestehenden Abhängigkeiten, um die Dinge selbstständig in die Hand nehmen zu können. Gründung ist wesentlich ein Emanzipationsprozess und es ist dementsprechend schwierig, unter Bedingungen von Unselbstständigkeit Selbstständigkeit zu erlernen.

Indem die Gründer die Entwicklungsaufgaben, deren Ergebnisse Grundlage ihres zukünftigen Unternehmens werden können, als Dienstaufgabe übernehmen, sind sie in der Entwicklung ihrer Gründung nicht selbstständig, sondern auch immer an die Weisungen des Vorgesetzten gebunden. Die Gründer können auf Vorgesetzte treffen, die im Sinne der Entwicklung der Selbstständigkeit der Gründer mit dieser Situation umgehen, was aber nicht im Einflussbereich der Gründer liegt. Nur wenn der Vorgesetzte dem Gründer als seinem Mitarbeiter den Freiraum lässt, selbstständig zu handeln, kann dieser Selbstständigkeit erlernen. Damit wird der Vorgesetzte und das Verhältnis zum Vorgesetzten ganz maßgeblich für die Entwicklung der Gründung und der Selbstständigkeit des Gründers.

4.3 Ansätze zur Weiterentwicklung von PFAU

Im Programm PFAU, das Gründer aus Hochschulen finanziell fördert und die Form der Kompetenzentwicklung der Existenzgründer offen lässt, wenden sich die für die finanzielle Förderung festgelegten Regelungen gegen die Entwicklung unternehmerischer Selbstständigkeit.

Bei einer Fortentwicklung dieses Programms ist somit die Entwicklung einer Form der Förderung vordringlich, die die Entwicklung unternehmerischer

Selbstständigkeit zulässt. Dazu ist zum einen das Angestelltenverhältnis mit der damit verbundenen Weisungsgebundenheit der Gründer aufzugeben. Zum anderen erscheint es sinnvoll, die finanzielle Förderung an den Fortschritt der Gründung zu koppeln. Denkbar wäre z. B. die Umstellung der Förderung auf Stipendien, die jeweils in Abhängigkeit vom Erreichen bestimmter Zwischenziele auf dem Weg zur Gründung gewährt werden. Das Erreichen der Zwischenziele wäre von unabhängiger Stelle, z. B. vom Projektträger, zu beurteilen.

5 Inkubatoren – Bereitstellung von Kompetenz zur Kompetenzentwicklung

Inkubatoren betreiben eine produktions-theoretisch angelegte Kompetenzentwicklung von Existenzgründern. Sie stellen den Gründern Kompetenz als Produktionsfaktor bereit, d. h. sie bringen Wissensbestände selbst in den Gründungsprozess ein, um den Gründungsprozess zu beschleunigen. Kompetenzentwicklung von Existenzgründern erfolgt in ihnen wesentlich, indem die Gründer in der Anschauung lernen, wie Wissen von dem Inkubator in der Gründung angewendet wird. Neben Kompetenz stellen die Inkubatoren den Gründern vor allem Betriebsmittel und Personal als weitere Faktoren zur Verfügung, um den Gründungsprozess zu beschleunigen.

Inkubatoren sind eine noch junge Form von Kompetenzentwicklung, die sich in Deutschland erst Ende der 90er Jahre entwickelt hat. Das Konzept der Inkubatoren (“Brutkästen”) stammt aus den USA (vgl. auch Hansen et al. 2000). Das Bild des Brutkastens steht für den Schutzraum, den die Inkubatoren den gründenden Unternehmen, den Start-ups, schon in der Frühphase ihrer Gründung bereitstellen und in dem diese beste Bedingungen für die schnelle Entwicklung ihrer Gründung vorfinden sollen. Das Geschäftsmodell der Inkubatoren sieht vor, die Gründer – im Wesentlichen auf eine Erfolg versprechende Unternehmensidee hin – in der Ausarbeitung ihrer Unternehmensidee zur Marktreife zu unterstützen. Sie beginnen mit ihrer Unterstützung zumeist eher als Venture-Capital-Unternehmen, die erst auf einen fertig ausgearbeiteten Businessplan hin Wagniskapital und weitere Leistungen für die Gründung bereitstellen.

Erklärtes Ziel der Inkubatoren und Hintergrund für ihre Kompetenzentwicklung ist es, die Gründungszeit bis zum Marktauftritt, “time to market”, zu verkürzen. Der Marktauftritt soll innerhalb möglichst kurzer Frist erfolgen, es geht darum, dass die Gründer ihre Geschäftsidee möglichst schnell zu einem realisierbaren Businessplan fertig ausarbeiten. Die eingesparte Zeit wird von den Inkubatoren als ein erheblicher Wettbewerbsvorteil angesehen, vor allem in den rasant sich entwickelnden Branchen wie Internet oder Neue Medien. “Es ist vielleicht nicht fair, aber Fakt: Heute gewinnt nicht der Beste, sondern der Schnellste.” (Alexander, Marc und Oliver Samwer, Mitgründer Internetfirma ebay Deutschland und Beiräte des Venture Lab). Schnelligkeit, “first mover” zu sein, wird als der entscheidende Wettbewerbsfaktor in neuen, sich rasch entwickelnden Märkten angesehen.

Welche Bedeutung Schnelligkeit und ein Netzwerk einschließlich Public Relations für den Erfolg hat, beschreibt die Econa AG anhand des Start-ups myToys.de, einem Internetspielwarenhändler, der im Inkubator der Econa AG das dortige Netzwerk für einen schnellen Marktauftritt nutzen konnte. Neben myToys.de realisierten innerhalb von vierzehn Tagen vier weitere Unternehmen mit ähnlichen Angeboten ihren Marktauftritt im Internet, ohne im Vorhinein voneinander zu wissen. MyToys.de hatte eine sehr gute Startposition, da es gegen eine Beteiligung kostenlos beim Privatsender Pro7 Werbung senden konnte, die von einer renommierten Werbeagentur aus dem Netzwerk des Inkubators gestaltet wurde.

Vor der eigentlichen Kompetenzentwicklung im Inkubator schlägt sich das zugrunde liegende produktionstheoretische Verständnis bereits in der Form nieder, wie die Auswahl der Gründer durchgeführt wird, die in den Inkubator aufgenommen werden sollen. Voraussetzung für die Aufnahme in einen Inkubator ist eine überzeugende Unternehmensidee eines oder mehrerer Gründungswilliger. Der Inkubator prüft, ob das Unternehmenskonzept und das Gründungsteam Erfolg versprechend ist und mit der strategischen Ausrichtung des Inkubators übereinstimmt. Zumeist richten sich die Inkubatoren an Gründer aus einer fest umrissenen Branche, z. B. Internetunternehmen oder Unternehmen aus den Bereichen Multimedia oder Biotechnologie. Der erste Schritt der Kompetenzentwicklung im Inkubator ist also die Prüfung. Ihr Maßstab ist das produktionstheoretisch verstandene Wissen des Inkubators, vor allem seine eigene Strategie und sein branchenspezifisches Wissen. Der Inkubator prüft die Unternehmensidee und die branchenspezifische Kompetenz der Gründungswilligen, die nach dem produktionstheoretischen Verständnis des Inkubators auf ihren Wissensbeständen beruht, daraufhin, ob die Unternehmensidee der verfolgten Strategie des Inkubators und die fachliche Kompetenz der Gründer den Maßstäben des Inkubators entsprechen. Dabei wird die Kompetenz der Gründer für den Inkubator vor allem in der vorgelegten Unternehmensidee sichtbar, in der das Wissen bereits angewendet ist. Nur wenn die Kompetenz der Gründer und ihre Idee den Maßstäben und der Ausrichtung des Inkubators entsprechen, werden die Gründer in den Inkubator aufgenommen.

Der Inkubator stellt dem aufgenommenen Gründer Produktionsfaktoren, Ressourcen und Kompetenzen bereit, um den Marktauftritt zu beschleunigen. Auf zwei Wegen wird die Beschleunigung verfolgt. Zum einen geht es darum, den Start-ups zu ermöglichen, sich auf die Entwicklung ihrer Geschäftsidee zu konzentrieren, zum anderen sie bei der Ausarbeitung der Unternehmensidee selbst zu unterstützen.

Für die Ausarbeitung ihrer Unternehmensidee werden den Gründern Kompetenzen bereitgestellt. Dazu zählt betriebswirtschaftliche Kompetenz für die

Aufstellung des Businessplans oder Kompetenz in Marketingfragen, zum anderen aber auch naturwissenschaftlich-technische Kompetenz für die Ausarbeitung der Leistung, die angeboten werden soll. Welche technische Kompetenz vorgehalten wird, richtet sich nach der Branchenausrichtung des Inkubators. Handelt es sich z. B. um einen Inkubator für Unternehmen der Internetbranche, so wird insbesondere Kompetenz in EDV-Fragen bereitgestellt.

Der Beitrag des Inkubators zur Kompetenzentwicklung der Gründer besteht darin, dass der Inkubator den Gründern die Kompetenzen bereitstellt, die für eine schnelle Realisierung der Gründung erforderlich und zweckentsprechend sind. D. h. der Inkubator stellt Wissensbestände nicht nur bereit, sondern er wendet sie selbst auch an und bringt sie unmittelbar in den Gründungsprozess ein. Es geht darum, über die Bereitstellung von Kompetenz den Gründungsprozess zu beschleunigen. Denn die Bereitstellung der Wissensbestände und ihre gleichzeitige Anwendung spart Zeit gegenüber einem Vorgehen, in dem die Gründer bereitgestellte Wissensbestände sich zunächst selbst aneignen müssen, um sie dann anwenden zu können. Im Zentrum der produktionstheoretisch angelegten Kompetenzentwicklung im Inkubator steht also, dass die erforderlichen Wissensbestände unmittelbar in das gründende Unternehmen transferiert werden.

Die Kompetenzen werden entweder vom Inkubator selbst zur Verfügung gestellt oder es bestehen enge Verbindungen zu Fachleuten, die ihre Kompetenzen den Gründern zur Verfügung stellen. Typischerweise werden eigene Kompetenzen des Inkubators durch ein Netzwerk an ausgewählten Unternehmen ergänzt. Die für den Gründungsprozess notwendigen Kompetenzen sollen dabei auf kurzen Wegen für die Gründer verfügbar sein.

Damit die Gründer sich auf die Ausarbeitung ihrer Idee konzentrieren können, werden sie zum zweiten von Aufgaben entlastet, die nicht zur Ausarbeitung der Unternehmensidee zählen. Dafür stellt der Inkubator dem gründenden Unternehmen zum einen Ressourcen und Produktionsfaktoren und zum anderen Kompetenzen für die Unternehmensführung bereit.

Alle Inkubatoren unterstützen das gründende Unternehmen bei der Beschaffung des Eigenkapitals, das sie für die Gründung benötigen, oder übernehmen diese Aufgabe für die Gründer. Sie stellen dazu entweder das Kapital selbst bereit oder stellen Kontakte zu Kapitalgebern her. Daneben beschaffen die Inkubatoren den Gründern zahlreiche für die Gründung notwendige Faktoren. Diese sind einerseits Büroräume, Büroausstattung und eine EDV-Einrichtung und andererseits auch Personal, soweit die Unternehmen für spezielle Aufgaben weitere Mitarbeiter benötigen.

Die Bereitstellung von Unternehmensführungskompetenzen, d. h. die Beteiligung des Inkubators an der Unternehmensführung, kann von der Beratung in Fragen der Unternehmensführung bis zur eigenen Übernahme von Aufgaben der Unternehmensführung reichen. So bedeutet in einzelnen Inkubatoren die Beteiligung an der Unternehmensführung Management auf Zeit. Aus produktionstheoretischer Perspektive ist die Beteiligung an der Unternehmensführung möglich, denn auch die Kompetenz, ein Unternehmen zu führen, ist nicht an die Person des Gründers gebunden, sondern von ihm ablösbar. Werden die Aufgaben betrachtet, an denen Inkubatoren sich beteiligen, so stellen alle Inkubatoren den Gründern Finanzierungskompetenz bereit, um sie bei der Klärung der Frage, wie die Gründung finanziert werden kann, zu unterstützen. Darüber hinaus beteiligen sich einige Inkubatoren auch an der Organisation und Kontrolle des Gründungsprozesses. Sie legen mit den Gründern fest, wie im Gründungsprozess konkret vorgegangen werden kann, und halten nach, ob die geplanten Schritte unternommen wurden. Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl einzelner Aufgaben, wie z. B. die Gewerbeanmeldung, juristische Fragen wie die formelle Gründung sowie Steuerfragen, die der Inkubator für den Gründer übernimmt.

Indem der Inkubator den Gründern Kompetenz bereitstellt, eröffnet er ihnen die Möglichkeit, sich die Kompetenz auch selbst anzueignen. Die Bereitstellung von Kompetenz gibt dem Gründer die Möglichkeit, zu sehen, wie der Inkubator die jeweilige Aufgabe im Gründungsprozess durch die Anwendung von Wissensbeständen bewältigt. Über die eigene Anschauung ihrer konkreten Anwendung kann er die Wissensbestände erlernen. Die Wissensbestände werden in ihrer Anwendung im Inkubator für die Gründer anschaulich und Lernen erfolgt auf dem Wege der Anschauung ihrer Anwendung.

Für die Gründer geht es darum, sich mit der Zeit das Wissen zur Unternehmensführung selbst anzueignen, um selbstständig zu werden. Denn das selbst erworbene Wissen zur Unternehmensführung steht produktionstheoretisch für die Selbstständigkeit des Gründers. Nur mit dem entsprechenden Wissen kann er das Gründungsgeschehen selbst beurteilen und das Risiko des Marktauftritts bestimmen und hat für die Bewältigung des jeweils ermittelten Risikos entsprechendes Strategiewissen.

Inkubatoren lassen sich nach der unterschiedlichen Reichweite der Beteiligung an der Unternehmensführung unterscheiden, die sich aus ihrem jeweiligen Entstehungszusammenhang verstehen lässt. Es lassen sich wesentlich drei Entstehungszusammenhänge unterscheiden:

- Zum einen finden sich Inkubatoren, die von Venture-Capital-Gesellschaften gegründet wurden und in denen im Wesentlichen Finanzierungskompetenz bereitgestellt wird.
- Zum anderen gibt es Inkubatoren, die von Beratungsgesellschaften gegründet werden und die Beratungskompetenz bereitstellen.
- Drittens gibt es Service-Inkubatoren, die sich über Beratung und Finanzierungsfragen hinaus auch als Management auf Zeit an der Aufgabe der Unternehmensgründung beteiligen.

5.1 Inkubatoren von Venture-Capital-Gesellschaften – Bereitstellung von Finanzierungskompetenz

Inkubatoren von Venture-Capital-Firmen haben sich aus dem Venture-Capital-Geschäft und der Form ihrer Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Beteiligungsgesellschaft heraus entwickelt.

Venture-Capital-Gesellschaften stellen jungen Unternehmen Eigenkapital zur Verfügung, d. h. sie beteiligen sich als Eigentümer am jeweiligen Unternehmen. Ihr Geschäft ist es, Erfolg versprechende Unternehmen bzw. Gründer zu finden, die eine überzeugende ausgearbeitete Unternehmensidee haben, denen aber das notwendige Eigenkapital zu seiner Realisierung fehlt. Das Geschäft dieser Gesellschaften besteht darin, sich an den Gründungen mit Eigenkapital zu beteiligen und mit ihren Beteiligungen Wertsteigerungen zu erzielen, die dann über einen Börsengang oder den Verkauf an dritte Unternehmen realisiert werden können.

Deutschland war im Jahre 1999 nach Großbritannien der zweitgrößte Venture-Capital-Markt in Europa. Die Venture-Capital-Gesellschaften investierten in 1999 den Rekordbetrag von 5,5 Mrd. DM. Gegenüber 1998 war dies eine Steigerung um 66 Prozent. Ein Drittel dieser Gelder, 1,8 Mrd. DM, flossen Unternehmensgründungen zu. Die durchschnittliche Investitionssumme pro Beteiligung belief sich auf 3,6 Mio. DM. Das Gesamtbeteiligungsvolumen der Venture-Capital-Gesellschaften stieg von Ende 1998 bis 30.06.2000 von 9,9 Mrd. DM auf 16,3 Mrd. DM (vgl. Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungs-Gesellschaften, www.bvk-ev.de).

Die Zusammenarbeit zwischen Venture-Capital-Gesellschaft und Unternehmen ist geprägt durch die Kapitalbeteiligung und das Eigentümerinteresse der Venture-Capital-Gesellschaft auf Wertsteigerung. Aus diesem Interesse heraus werden die Informations- bzw. Mitwirkungsrechte der Beteiligungsgesellschaft und die turnusmäßige Berichterstattung zur Entwicklung des Unternehmens festgelegt. Sie dienen dazu, der Beteiligungsgesellschaft Ein-

blick in das jeweilige Unternehmen zu ermöglichen, um die zukünftige Wertentwicklung ihrer Beteiligung beurteilen zu können. An diese Bewertung ist die Fortführung, Aufstockung oder Auflösung der Beteiligung geknüpft. Vom gründenden Unternehmen verlangt dies, die eigene Unternehmensentwicklung der Beteiligungsgesellschaft gegenüber positiv darzustellen, um die eigene Finanzierung nicht zu gefährden. Insofern gleicht das Verhältnis zur Venture-Capital-Gesellschaft dem zu einem Kreditinstitut.

In den vergangenen Jahren haben die Venture-Capital-Gesellschaften begonnen, Inkubatoren für Existenzgründer zu eröffnen. Sie bieten damit über eine Beteiligung hinaus die Bereitstellung von Räumen, Bürotechnik, Beratungs- und Serviceleistungen an. Dies erweiterte Angebot dient zum einen dazu, interessante Gründungen als Kunden zu gewinnen. Zum anderen ermöglichen sie es den Venture-Capital-Gesellschaften, durch die intensive Begleitung im Inkubator das Risiko und die Wertentwicklung ihrer zukünftigen Beteiligungen genauer zu beurteilen.

Die Kompetenz von Inkubatoren von Venture-Capital-Gesellschaften liegt aus dem Geschäft der Venture-Capital-Gesellschaften heraus auf dem Gebiet der Finanzierung. Sie können Schwachstellen einer Gründung identifizieren, die Gründung insgesamt bewerten und ein Konzept für ihre Finanzierung aufstellen und beurteilen sowie selbst Kapital bereitstellen. Kompetenzentwicklung heißt für sie, ihre Finanzierungscompetenz im Inkubator den gründenden Unternehmen bereitzustellen. Die Beteiligung an der Unternehmensführung beschränkt sich im Kern auf die Übernahme von Finanzierungsfragen.

Darüber hinaus haben die Inkubatoren von Venture-Capital-Gesellschaften, um die konzeptionelle Entwicklung im gründenden Unternehmen voranzutreiben, zum einen Mitarbeiter mit entsprechender Kompetenz gewonnen, vor allem aber ein Netzwerk an Experten aufgebaut, die weitere Kompetenz in Fragen der Unternehmensführung bereitstellen können.

Dass die Gründer im Inkubator ihre Gründung vorantreiben, gibt den Inkubatoren von Venture-Capital-Gesellschaften die Möglichkeit, einen genauen Einblick in die sich gründenden Unternehmen zu gewinnen. Sie haben frühzeitig detaillierte Informationen und dadurch eine hervorragende Basis, um die Gründung zu bewerten und ein Finanzierungskonzept auszuarbeiten. Die Gründer haben dadurch den Vorteil, dass sie ein maßgeschneidertes Finanzierungskonzept erhalten können. D. h. der Inkubator verbessert die Bedingungen, um die vorhandene Finanzierungscompetenz zweckmäßig einzusetzen.

Der genaue Einblick kann für das gründende Unternehmen allerdings auch eine Gefahr darstellen, sobald sich im Gründungsprozess Probleme abzeich-

nen. Denn dies kann dazu führen, dass der Inkubator aufgrund seines Einblicks sich gegen die Bereitstellung von Kapital entscheidet. Für den Gründer besteht also gegenüber dem Inkubator ein Dilemma in Bezug auf die Gewährung eines detaillierten Einblicks. Dieses Dilemma kann dazu führen, dass Probleme von den Gründern gegenüber Vertretern des Inkubators nicht angesprochen werden und der Gründungsprozess dadurch behindert wird.

Im Folgenden werden, Erhebungsstand Dezember 2000, zwei Beispiele von Inkubatoren von Venture-Capital-Gesellschaften dargestellt, die Econa AG und das Venture Lab.

Econa AG

Die Econa AG ist eine Venture-Capital-Gesellschaft, die jungen Firmen Risikokapital zur Verfügung stellt. Im Sommer 1999 hat sie im European New Media Center, Berlin, in dem Büros mit moderner Bürotechnik für die Gründer bereitstehen, einen Inkubator für Internetfirmen gegründet. Inzwischen wurde der Inkubator repositioniert und für Unternehmen aus den Bereichen Telekommunikation, Medien und Entertainment geöffnet.

Econa bietet im Inkubator den Start-ups einen Betreuungszusammenhang. Ihn versteht Econa als Partnerschaft, in der angehende Unternehmer auf erfahrene Unternehmer treffen. Dies sind zum einen die Gründer und Mitarbeiter von Econa selbst, zum anderen die Unternehmer, die im Netzwerk des Inkubators Leistungen anbieten.

Für jede Firma gibt es wöchentlich einen Jour fixe, an dem Start-up Mitarbeiter des Inkubators als Sparringspartner zur Verfügung stehen. Dabei liegt intern der Schwerpunkt der Betreuung auf dem Markteintritt und der Marktdurchdringung. Ergänzt wird dies durch Public-Relations-Beratung, um beim Marktauftritt bei allen wichtigen Zielgruppen Aufmerksamkeit zu erreichen. Vom Ergebnis der Jours fixes und dem Erreichen der in ihnen vereinbarten Meilensteine hängt der Kapitalzufluss ab.

Für die Firmen steht ein Netzwerk an Unternehmen zur Verfügung, die für die Bereiche Werbung, Public Relations, Personal, Strategie und Internet ihr Know-how gegen Entgelt bereitstellen. Dazu zählen u. a. als Agentur Scholz & friends, Berlin, als Internetunternehmen Aperto und für das Recruiting die Firma Headstep.

Econas Geschäftsmodell sieht vor, sich mit 10 bis 20 Prozent, d. h. 0,5 bis 5 Mio. DM, an einem Start-up zu beteiligen und dafür Finanzmittel in glei-

cher Höhe als Venture-Capital bereitzustellen. Die Betreuungsleistungen im Inkubator werden kostenlos erbracht.

Venture Lab

Das Venture Lab ist der Inkubator der Venture-Capital-Gesellschaft ivc, Frankfurt. Es ist ein zusätzlicher Service für die Kunden von ivc und ein Akquisitionsinstrument der Venture-Capital-Gesellschaft. Unterstützt wird das Venture Lab von einem Netzwerk von Partnerunternehmen der Hightech-, der Werbe- und der Finanzbranche.

Die Aufnahme von Gründern in das Venture Lab wird davon abhängig gemacht, dass es sich um eine Erfolg versprechende Idee handelt und sich von den Beteiligten, dem Team umsetzen lässt. Es wird darauf geachtet, dass alle wesentlichen Kompetenzen im Team vorhanden sind.

Als Inkubator stellt das Venture Lab Büros mit Bürotechnik für ein Jahr bereit. Die Gründer erhalten ein Starterpaket, in dem sie Informationen erhalten, welche Schritte für die Gründung notwendig sind, und bei welchen Partnern aus dem Netzwerk des Venture Lab sie diese Leistungen erhalten, z. B. Hinweise zu Fördergeldern von der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) oder der Deutschen Ausgleichsbank. Dazu gehört auch die Vermittlung des Kontakts zu einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die die formale Gründung einer Kapitalgesellschaft abwickeln kann.

Über diese Begleitung hinaus erfolgt Beratung im Gründungsprozess nur auf Anfrage der Gründer. D. h. erst wenn die Gründer um Rat fragen, wird der Inkubator tätig. Im Venture Lab selbst steht die Beratung in IT-Fragen im Vordergrund, zusätzlich kann in ihm Rat bei Marketingfragen und kaufmännischen Problemen eingeholt werden. Die ivc, die das Venture Lab trägt, bietet Rat bei kleineren Rechtsfragen an. Ihre wesentliche Leistung besteht darin, dem Start-up Venture Capital bereitzustellen.

Über den Zusammenhang der ivc und des Inkubators hinaus können die Start-ups Unterstützung in einem Netzwerk von Partnerunternehmen und Business Angels finden, mit denen Kooperationsverträge bestehen und zu denen das Venture Lab Kontakte vermittelt. Zu diesem Netzwerk zählen Unternehmen, wie die Intershop AG oder oracle, und Business Angels, also erfahrene Manager, die die Start-ups mit ihrem Rat begleiten.

Für die Leistung des Venture Lab erhält die ivc eine Unternehmensbeteiligung von 3 bis 5 Prozent. Ebenso werden die Business Angels für ihre Leis-

tung i. d. R durch eine Kapitalbeteiligung am Unternehmen honoriert. Darüber hinaus erhält ivc für die Bereitstellung von Finanzmitteln eine entsprechende Unternehmensbeteiligung.

5.2 Inkubatoren von Beratungsgesellschaften – Bereitstellung von Beratungskompetenz

Inkubatoren werden zum zweiten von Beratungsgesellschaften, wie z. B. McKinsey & Company oder Bain & Company, betrieben.

Beratungsgesellschaften bieten Unternehmen vorgefertigte Beratungskonzepte und -lösungen für im Vorhinein als relevant identifizierte Probleme an. Sie investieren in die Produktion solcher Konzepte, entwickeln sie bis zur Produktreife und vertreiben sie an eine Vielzahl an Unternehmen (Walger 1999 a, Mieth 2000). Die Leistung im Klientenunternehmen besteht dann darin, das Beratungskonzept im jeweiligen Unternehmen zu implementieren, d. h. den konkreten Bedingungen im Unternehmen anzupassen.

Mit dem Inkubator erschließen sich die Beratungsgesellschaften das neue Geschäftsfeld der Gründungsberatung mit den Gründern als neuer Zielgruppe, wobei ihr Honorar aus der Beteiligung am Start-up und den möglichen Wertsteigerungen besteht. Zum zweiten ist der Inkubator für die Beratungsgesellschaften ein zusätzlicher Akquisitionskanal. Bei den Gründungen handelt es sich i. d. R. um Unternehmen in Wachstumsmärkten, die schnell auch für große Beratungsgesellschaften als Kunden interessant werden. Gerade starkes Wachstum kann junge Unternehmen strategisch, organisatorisch und finanziell vor große Herausforderungen stellen, bei deren Bewältigung sie Beratung unterstützen kann. Im Inkubator können diese Unternehmen über die Gründungsberatung als zukünftige Kunden erschlossen werden. Die Unternehmen der New Economy sind schließlich auch des Öfteren Trendsetter für neue Entwicklungen. Sie sind von daher für Beratungsgesellschaften als Klienten interessant, um auch die eigenen Beratungskonzepte weiter zu entwickeln.

Im Inkubator von Beratungsgesellschaften wird den Gründern die Beratungskompetenz der Beratungsgesellschaft bereitgestellt. Diese Kompetenz besteht darin, vor dem Hintergrund des Beratungsverständnisses der Beratungsgesellschaften den Gründern ausgehend von vorgefertigten Konzepten Lösungen anzubieten und zu implementieren. Kompetenzentwicklung im Inkubator der Beratungsgesellschaft heißt Implementierung vorgefertigter Beratungskonzepte im sich gründenden Unternehmen. Das Unternehmen gewinnt im Zuge des Beratungsprozesses eine vorgefertigte Gestalt.

Die Beteiligung an der Unternehmensführung besteht aus einer Beratungsleistung. Sie ist dadurch gekennzeichnet, dass ihre Bedeutung für das Unternehmen an die Entscheidung des Gründers geknüpft ist, ob er der vorgeschlagenen Lösung in ihren einzelnen Schritten zustimmt. D. h. Beratung unterstützt den Gründer in der Wahrnehmung der Aufgabe der Unternehmensführung, nimmt sie ihm aber nicht ab.

Die Bereitstellung von Beratungskompetenz gibt dem Gründer die Möglichkeit, seine Kompetenz zu entwickeln. Sie belässt die Verantwortung beim Gründer und gibt ihm die Möglichkeit, entsprechend dem jeweiligen Problem sich die Kompetenz anzueignen, die der Berater zum Einsatz bringt. Die Kompetenz der Unternehmensführung selbst zu erlernen, ist für den Gründer umso leichter, als der Berater ihm die jeweiligen Schritte der Implementierung erläutert.

Als Beispiel für einen Inkubator einer Beratungsgesellschaft wird im Folgenden, Stand Dezember 2000, das Bainlab von Bain & Company dargestellt.

Bainlab – Inkubator der internationalen Beratungsgesellschaft Bain & Company

Bain & Company hat 1999 das Bainlab gestartet, das sich insbesondere an Gründer von E-Commerce- und Internetunternehmen und Biotechnologiefirmen wendet. Sie erhalten eine Anschubfinanzierung, strategischen Rat und praktische Hilfe für den Unternehmensaufbau und es stehen Büroräumlichkeiten für sie bereit. Darüber hinaus steht ein Netzwerk an Partnerunternehmen zur Verfügung, die allerdings nicht vertraglich an den Inkubator gebunden sind.

Die Unternehmen für das Bainlab werden in umfassender Prüfung danach ausgesucht, ob das Konzept insgesamt Erfolg versprechend ist, wozu vor allem die Geschäftsidee, die mögliche Umsetzung und das Team und sein spezielles Know-how zählen.

Das Bainlab greift bei der Unterstützung der Gründung auf das Know-how der Beratungsgesellschaft zurück. Es sieht sein spezifisches Know-how für die Strategieentwicklung im Einzelnen in der Geschäftskonzeptbewertung und -entwicklung, der Markt- und Wettbewerbsanalyse, der Industriestrukturanalyse und der Konzeptionierung des Marketings. Was die Umsetzung des Gründungskonzepts betrifft, stehen Partner für das Recruiting, die Technologieentwicklung, für juristische Beratung und Wirtschaftsprüfung bereit.

Der Gründungsprozess jedes Start-ups wird individuell unterstützt. Jedes Unternehmen hat einen Betreuer, der Telefonkontakt zu dem Start-up hält und sich mit den Gründern, soweit diese dieses wollen, zusammensetzt, um den Beratungsbedarf zu klären. Die Betreuung dient der Beratungsanbahnung und entspricht insofern wesentlich der anderer Beratungsklienten.

Für die Beschaffung des nötigen Eigenkapitals begleitet das Bainlab die Unternehmen bei der Kontaktaufnahme und Verhandlung mit führenden Venture-Capital-Unternehmen, zu denen ein Kontakt besteht.

5.3 Service-Inkubatoren – Bereitstellung von Management auf Zeit

Serviceinkubatoren gehen als dritte Form des Inkubators die weit gehendste Beziehung mit den gründenden Unternehmen ein. Sie verknüpfen die Bereitstellung dreier Kompetenzen, nämlich die Bereitstellung von Finanzierungs-, Beratungs- und von Managementkompetenz.

Der Service-Inkubator bietet sowohl die Leistungen eines Inkubators einer Venture-Capital-Gesellschaft als auch die einer Beratungsgesellschaft an. Er stellt zum einen selbst die für die Existenzgründung notwendige Finanzierungskompetenz einschließlich des Kapitals zur Verfügung und bietet zum anderen den Gründern das Know-how einer Expertenberatungsgesellschaft an.

Die Beteiligung an der unternehmerischen Aufgabe umfasst allerdings darüber hinausgehend die Übernahme weiterer Aufgaben der Unternehmensführung. Die Mitarbeiter des Inkubators beteiligen sich selbst als Manager auf Zeit an der Wahrnehmung der unternehmerischen Aufgabe bis dahin, dass der Inkubator zum Mitunternehmer wird.

Diese Form des Inkubators ist charakterisiert durch den Übergang von der Bereitstellung von Beratungs- und Finanzierungskompetenz zum Management auf Zeit. Während die Bereitstellung von Beratungs- und Finanzierungskompetenz das unternehmerische Moment des Gründers unterstützt und es beim Gründer belässt, führt die Bereitstellung von Managementkompetenz dazu, dass wesentliche unternehmerische Aufgaben des Gründers von Managern übernommen werden.

Über die Bereitstellung von Management auf Zeit kann die Zeit überbrückt werden, bis die Gründer sich die notwendige unternehmerische Kompetenz selbst angeeignet haben. Die Gründer haben in dieser Zeit die Möglichkeit, durch eigene Anschauung des Managements auf Zeit die Kompetenz zu ent-

wickeln, ihre Gründung selbst zu managen. Sie können in der Anschauung die notwendige Managementkompetenz erwerben.

Als Beispiel für einen Service-Inkubator wird im Folgenden, ebenfalls Stand Dezember 2000, Venturepark vorgestellt.

Venturepark

Venturepark versteht sich als Service-Inkubator für Gründungen in der Internetbranche und der New Technology. Er unterstützt und macht vor allem Spin-offs und Start-ups marktfähig. Sein Service umfasst neben der Bereitstellung von Know-how und Kapital auch ein aktives Mitunternehmertum.

Die Leistung von Venturepark, das zu 40 Prozent Pixelpark und zu jeweils 30 Prozent dem Management und Investoren gehört, lässt sich vor dem Hintergrund der Eigner und der Mitarbeiter verstehen. Größter Anteilseigner ist die Pixelpark AG, eines der größten Multimedia-Unternehmen in Deutschland. Pixelpark steuert wichtige Kontakte und sein Know-how und Branchenwissen bei, von Beratungsleistungen bis hin zu technischen Lösungen, von der Wettbewerbsanalyse bis zum Webdesign. Für Pixelpark dient Venturepark auch der Möglichkeit, Beteiligungen an Start-ups einzugehen und zu deren Erfolg durch eigene Leistungen beizutragen. Venturepark ermöglicht es Pixelpark, in den Start-ups mittelbar Mitunternehmer zu werden.

Zum anderen erschließt sich die Leistung von Venturepark über den professionellen Hintergrund seiner Mitarbeiter. Sie stammen aus großen Beratungsgesellschaften, die Strategieberatung anbieten, zweitens aus Investmentbanken und drittens von Pixelpark selbst. Darüber hinaus sind einige auch als Unternehmer in der Internetbranche tätig. Von ihrer Qualifikation und ihrem Selbstverständnis her können jeweils unterschiedliche Mitarbeiter Expertenberatung anbieten, das Unternehmen als Investment beurteilen oder auch selbst in die Unternehmerposition hineingehen.

Das Geschäftsmodell von Venturepark umfasst basierend auf den vorhandenen Kompetenzen zum einen die Bereitstellung von Beratungs- und Finanzierungskompetenz sowie von Kapital. Ein Generalist, der Strategieexperte ist und die Ausarbeitung des Unternehmenskonzepts unterstützt, begleitet das Start-up von Anfang an. Zusätzlich stehen Experten für Public Relation, Recruiting, Finanzen, Recht, Marketing und IT bei Bedarf zur Verfügung.

Zum anderen engagiert sich Venturepark über die Bereitstellung dieser Kompetenzen hinaus selbst unternehmerisch im gründenden Unternehmen. Ein-

zelne Mitarbeiter übernehmen Aufgaben der Unternehmensführung und sind für die Unternehmen als Manager auf Zeit tätig.

Vor der Aufnahme in den Venturepark steht wie bei den anderen Inkubatoren eine strenge Selektion der sich bewerbenden Unternehmen. Als Entgelt für die Bereitstellung von Finanzmitteln einerseits und die eigenen Beratungs- und Management-Leistungen andererseits erhält Venturepark Anteile am Start-up.

5.4 Entwicklungsmöglichkeiten von Inkubatoren

Inkubatoren stellen Existenzgründern Kompetenzen, auch ihre unternehmerischen Kompetenzen, bereit und bringen sie direkt in den Gründungsprozess ein. Für den Gründer hat dies zur Konsequenz, dass es für den Erfolg der Gründung zunächst nicht notwendig ist, dass er die entsprechenden Kompetenzen selbst entwickelt.

Die Kompetenzentwicklung der Existenzgründer erfolgt im Wege des Betrachtens. Eignet sich der Gründer auf diesem Wege allerdings das für die Unternehmensführung erforderliche Wissen nicht an und lernt er nicht unternehmerisch zu handeln, bleibt er auf die Bereitstellung unternehmerischer Kompetenzen angewiesen und unselbstständig. Denn das selbst erworbene Wissen zur Unternehmensführung steht produktionstheoretisch für die Selbstständigkeit des Gründers. Nur mit dem entsprechenden Wissen kann er selbstständig das Unternehmensgeschehen und die damit verbundenen Risiken beurteilen und je nach Situation kompetent eine Lösung finden.

Der Gründer bleibt also im Inkubator unselbstständig, soweit er nicht lernt, die wesentlichen Unternehmeraufgaben selbst zu bewältigen. Für den Gründer geht es jedoch genau darum, die Bewältigung dieser Aufgaben zu erlernen und selbstständig zu werden. Für die Weiterentwicklung der Kompetenzentwicklung von Inkubatoren liegt dementsprechend ein Ansatzpunkt darin, sicherzustellen, dass der Gründer das für die Führung eines Unternehmens erforderliche Wissen erwirbt bzw. erwerben kann. Ist dies aufgrund des Zeitdrucks im Gründungsprozess selbst nicht möglich, so können die Inkubatoren den Gründern als Vorbereitung auf ihre unternehmerische Tätigkeit die Möglichkeit geben, sich dieses Wissen zeitversetzt mit ihrer Hilfe anzueignen. Eine andere Möglichkeit besteht darin, über die produktionstheoretisch angelegte Form der Kompetenzentwicklung, in der die Selbstständigkeit des Gründers durch die Übertragung unpersönlichen Wissens entsteht, hinauszugehen. Es ginge dann – wie in der persönlich-

keitsorientierten Kompetenzentwicklung – für Inkubatoren darum, den Gründern zuzumuten, selbstständig ihr eigenes, persönliches Wissen, das sie für ihr Unternehmen benötigen, in Erfahrung zu bringen, und sie in diesem Lernprozess zu begleiten.

6 Das Bremer Programm “Existenzgründer aus Hochschulen” – persönlichkeitsorientierte Kompetenzentwicklung

Das Bremer Programm “Existenzgründer aus Hochschulen” fußt konzeptionell auf der persönlichkeitsorientierten Kompetenzentwicklung und realisiert diese Form der Kompetenzentwicklung in der Praxis. Dementsprechend stellt es die Entwicklung der Unternehmerpersönlichkeit in das Zentrum und zielt auf die Entwicklung eines unternehmerischen Selbstbewusstseins.

Das Programm ist entstanden als Modellprojekt, das die Bremer Innovationsagentur (BIA) mit Unterstützung von Prof. Walger und Dipl.-Ök. Neise im Auftrag des Lands Bremen entwickelt hat. Bremen will sich als Standort für Gründer etablieren, indem gründungsinteressierte Absolventen Bremer Hochschulen gehalten und solche anderer Hochschulen nach Bremen geholt werden. Mit dem Programm werden als Ziele der Wirtschaftspolitik die Steigerung des wirtschaftlichen Wachstums, die Erhöhung privater Investitionen, die Schaffung neuer Arbeitsplätze sowie die Förderung des Strukturwandels verfolgt. Dabei richtet sich das Modellprojekt speziell an Hochschulabsolventen, da von ihnen besonders innovative Gründungen mit großen Wachstumspotentialen erwartet werden.

In dem Modellprojekt hat zunächst eine zweijährige Pilotphase stattgefunden, in der die Konzeption getestet und auf Grund der gesammelten Erfahrungen in einigen Punkten verändert wurde. Ende des Jahres 2000 begann die zunächst auf sechs Jahre ausgelegte Hauptphase des Modellprojekts.

Konzeptionell geht es dem Programm vor allem um die Entwicklung eines unternehmerischen Selbstbewusstseins der Existenzgründer aus Hochschulen. Für Absolventen aus Hochschulen bedeutet eine eigene Existenz zu gründen, d. h. sich selbstständig zu machen, sich aus bestehenden Abhängigkeiten zu lösen und eigenverantwortlich die Dinge in die Hand zu nehmen. Es ist zu verstehen als ein emanzipatorischer Akt. Dazu ist bei den Absolventen vor allem eine erhebliche Veränderung ihres Bewusstseins erforderlich. War ihr Bewusstsein als Studierende dadurch geprägt, von der Universität vorgegebene Leistungen zu erreichen, und darüber ihren Erfolg sicherzustellen, so bedürfen sie als Unternehmer der Bereitschaft und Fähigkeit, die eigene Existenz mit dem Unternehmen immer wieder aufs Spiel zu setzen. Denn der Unternehmer kommt immer wieder in die Schwierigkeit, seine eigene Existenz aufs Spiel setzen zu müssen, um erfolgreich sein zu können. Es reicht nicht, durch Leistung überzeugen zu können, es bedarf der Bereitschaft, das

Risiko auf sich zu nehmen, am Markt nicht zu reüssieren und dadurch die eigene, wirtschaftliche Existenz zu verlieren.

Dafür benötigt der Unternehmer ein unternehmerisches Selbstbewusstsein. Es ist dadurch charakterisiert, dass es fähig ist, das unternehmerische Risiko einzugehen. Existenzgründungen aus Hochschulen im Sinne des Sich-selbstständig-Machens von Absolventen bedürfen also eines Bewusstseinswandels, um das unternehmerische Selbstbewusstsein entstehen zu lassen, das für unternehmerisches Handeln unabdingbar ist. Der Wandel in die Selbstständigkeit verdankt sich also notwendig einem Wandel des Bewusstseins.

6.1 Programmgestaltung

Voraussetzung für die Teilnahme an dem Modellprojekt ist in der Pilotphase ein Hochschulabschluss an einer Bremer Hochschule (Diplom, Magister, Doktor etc.), der nicht länger als ein bis eineinhalb Jahre zurückliegt, und eine unternehmerische Idee, die die Bewerber zur Marktreife weiterentwickeln und vermarkten wollen. Zudem muss jeder Teilnehmer einen Mentor an seiner Hochschule gewinnen, der die fachliche Betreuung sicherstellt.

Die maximal fünfzehn Teilnehmer des Programms werden in einem Assessment-Center ausgewählt, in dem geprüft wird, inwieweit der Wille zur Selbstständigkeit vorhanden ist und inwieweit sich die unternehmerische Idee realisieren lässt.

Das Programm, wie es in der Pilotphase durchgeführt wurde, beinhaltet für den Zeitraum von einem Jahr eine finanzielle Förderung sowie eine fachliche Qualifizierung und als Kern des Programms die Entwicklung der unternehmerischen Persönlichkeit.

Zur finanziellen Unterstützung erhalten die Teilnehmer ein steuerfreies Stipendium in Höhe von 2.000 DM monatlich (ggf. zuzüglich Verheirateten-/Kinderzuschlag). Darüber hinaus wird ein Investitionskostenzuschuss in Höhe von 5.000 DM pro Projekt bereitgestellt, der auf begründeten Antrag an die Existenzgründer ausbezahlt wird. Zudem können die Teilnehmer Hochschulressourcen nutzen, wie die Betreuung durch einen fachlichen Mentor und den Zugang zur Infrastruktur seines Lehrstuhls oder Instituts, für die der Projektträger den Hochschulen eine Aufwandsentschädigung zahlt. Die Kooperationszusage eines Mentors müssen die Teilnehmer vor Antragstellung selber organisieren.

Zweitens nehmen die Teilnehmer an einem fachlichen Qualifizierungsprogramm teil, das vom Rationalisierungskuratorium der Wirtschaft in Bremen angeboten wird. Erfahrene Berater und Trainer vermitteln ihnen in sieben zweitägigen Fachseminaren praktische Grundkenntnisse, d. h. Wissen zu den Funktionen der Unternehmensführung, insbesondere Marketing/Vertrieb, Erfolgsrechnung, Investitionsrechnung und Finanzierung sowie zu Grundlagen der Rechtsformen von Unternehmen. Wissen heißt dabei, dass die Gründer lernen, wie sie sich ihr Wissen selbst in der Praxis erwerben können. Es geht darum, dass sie lernen, wie sie ihren Markt kennen lernen und sich ihre Finanzierung schaffen können. Die Inhalte dieses Wissens orientieren sich an den für die Entwicklung der Unternehmensidee erforderlichen Inhalten, die im Business-Plan ausgearbeitet werden. Ziel der Fachseminare ist es, dass die Teilnehmer am Ende des Förderjahres in der Lage sind, selbstständig einen Businessplan zu erstellen.

Die Teilnehmer erhalten Seminarunterlagen mit Zusammenfassungen wichtiger Seminarinhalte, Formblätter für den eigenen Gebrauch und Quellenangaben weiterführender Literatur. Im Laufe des Förderjahrs entsteht so für jeden Teilnehmer ein persönliches Existenzgründungshandbuch.

Und drittens gehören zum Programm Seminare zur Entwicklung der unternehmerischen Persönlichkeit, das den Wandel in die Selbstständigkeit als persönlichen Bewusstseinswandel versteht. Das Seminarprogramm besteht aus einem Kick-off-Meeting, einem Lernprojekt und drei Projekt-Reviews. Die Seminarveranstaltungen werden durch zwei Trainer moderiert. An den Veranstaltungen nehmen alle Stipendiaten gemeinsam teil, so dass aus den Teilnehmern des Modellprojekts sehr schnell eine Gruppe entsteht. Diese Gruppenbildung ist sinnvoll, denn mit dem Prozess des Bewusstseinswandels geht eine Veränderung des persönlichen Selbstverständnisses einher. Solche Veränderungsprozesse bedeuten Unsicherheit und sind innerhalb einer Gruppe leichter zu bewältigen (vgl. Lewin 1968; Brocher/Kutter 1985; Seifert 1975; Hofstätter 1971). Durch die gemeinsame Arbeit im Rahmen der Seminare entsteht zudem für jeden ein persönliches Netzwerk, in dem sich die Teilnehmer auch über das Förderjahr hinaus gegenseitig unterstützen können.

Im Kick-off-Meeting wird die Jahresplanung für das Programm mit den Teilnehmern abgestimmt, und jeder Teilnehmer präsentiert sich und seine Unternehmensidee den anderen Existenzgründern. Jede Gründungsidee wird intensiv nachgefragt, und mit jedem Teilnehmer wird geklärt, was er bis zum nächsten Treffen erreicht haben will. Es entsteht eine Selbstverpflichtung der Teilnehmer, die sie in die Verantwortung für die Entwicklung ihrer Unternehmensidee stellt. Und innerhalb der Gruppe entwickelt sich ein gegen-

seitiges Verständnis von den jeweiligen Möglichkeiten und Schwierigkeiten der Existenzgründung.

Das dreitägige Lernprojekt zum Thema "Projektmanagement" ist das zweite Moment (vgl. zu klassischen Planspielen im Gründungskontext exemplarisch Szyperski/Klandt 1990). Es ist als Fallstudie einem authentischen Projekt aus der Unternehmenspraxis nachgebildet und ist durch starke Ergebnisorientierung, Erfolgszwang, hohen Zeitdruck, das Zusammentreffen unterschiedlicher Kulturen, das Zusammenkommen verschiedener Führungs- und Selbstverständnisse, das Auftreten gruppenspezifischer Effekte und durch die Notwendigkeit zur Bewältigung unklarer, ungewohnter und neuer Situationen gekennzeichnet (vgl. Walger 1997). Als Projektmanager sind die Teilnehmer einerseits Auftragnehmer, zugleich aber in der Projektdurchführung selbstständig. Insofern bildet das Projektmanagement eine Übergangsform in die Selbstständigkeit.

Durch die betriebswirtschaftliche Unterlegung des Lernprojekts (die Teilnehmer müssen z. B. Absatzpreise festlegen, Absatzmengen, Investitionen und Betriebsergebnisse planen etc.), arbeiten sich die Teilnehmer spielerisch in betriebswirtschaftliche Probleme und Fragestellungen ein und werden zugleich mit den eigenen Führungsproblemen und Schwierigkeiten der Zusammenarbeit konfrontiert. Auf diese Weise schärft das Lernprojekt das Bewusstsein der Teilnehmer für die Bedeutung betriebswirtschaftlicher Fragen und bereitet sie auf die Teilnahme an den betriebswirtschaftlichen Fachseminaren vor.

Darüber hinaus müssen die Spieler in einer abschließenden Betriebsversammlung die Ergebnisse ihrer Projektarbeit öffentlich verantworten. Sie werden somit einer Situation ausgesetzt, in der von ihnen Rede und Antwort verlangt wird für Entscheidungen, z. B. Entlassungen von Mitarbeitern, und in denen die Belegschaft des Unternehmens ihnen ihre Verantwortung explizit und persönlich zuweist.

Am Ende des Lernprojekts steht eine moderierte, gemeinsame Reflexion der Teilnehmer über ihre persönlichen Erfahrungen, die sie mit sich und der Situation gesammelt haben.

Das dritte Moment sind die Projekt-Reviews, bestehend aus drei zweitägigen Veranstaltungen, in denen mit allen Teilnehmern eine gemeinsame Reflexion der Projektfortschritte stattfindet (vgl. Walger/Neise 1997; Rogers 1985). Die Funktion der Projekt-Reviews ist, die Teilnehmer in die Verantwortung für ihr Gründungsprojekt zu stellen und die Ergebnisse ihres Projektfortschritts nachzufragen. Eine Review-Veranstaltung ist ein moderierter Erfah-

rungsaustausch, bei dem die Teilnehmer berichten, was sie in der Zwischenzeit zur Weiterentwicklung ihrer Unternehmensidee unternommen haben, welche Erfahrungen sie bisher gemacht haben, was das im betriebswirtschaftlichen Seminar erworbene Wissen in diesem Zusammenhang für sie bedeutet und welchen Schritt sie als nächstes unternehmen wollen. Die Teilnehmer präsentieren in diesen Reviews ihre Projekte, und es schließt sich eine gemeinsame Reflexion des Projektfortschritts an. Für jedes Projekt steht ausreichend Zeit zur Verfügung, in der die Moderatoren und die anderen Teilnehmer Fragen formulieren und Erfahrungen beitragen können. Die Teilnehmer müssen persönlich Rede und Antwort dafür stehen, was sie in der Zwischenzeit zur Weiterentwicklung ihrer Unternehmensidee unternommen haben und was sie weiterhin tun wollen. Die jeweilige Unternehmensidee und der Stand ihrer Umsetzung wird von allen eingehend geprüft, und die Möglichkeiten zu ihrer Weiterentwicklung werden herausgearbeitet. Dabei zeigt sich, dass insbesondere Teilnehmer, die frühzeitig während des Modellprojekts den Kontakt zu Kunden suchen, am leichtesten ein Bewusstsein dafür entwickeln können, dass es sinnvoll ist, die eigene Idee von sich abzulösen, um sie als Produkt vervielfältigbar zu machen. Indem der Stand des Vorhabens ins Verhältnis gesetzt wird zum selbstgesteckten Ziel, wird für die Teilnehmer der konkrete Projektfortschritt sichtbar, und die Sinnhaftigkeit dieser Selbstprüfung wird ihnen bewusst. Darüber hinaus werden ihnen Schwachstellen ihrer Ausarbeitung der Unternehmensidee vor Augen geführt. Die zukünftigen Unternehmer werden in der Projekt-Review persönlich mit dem Risiko konfrontiert, mit ihrem Unternehmen am Markt zu scheitern. Dieses bietet ihnen neben der eigenen praktischen Erprobung bei potentiellen Kunden die Möglichkeit herauszufinden, ob sie imstande sind, als Unternehmer immer wieder ihre Existenz für das Unternehmen aufs Spiel zu setzen, d. h. selbstständig zu werden.

Die drei Projekt-Reviews finden in einem Abstand von drei bis vier Monaten statt. Die Regelmäßigkeit der Veranstaltungen und ihr zeitlicher Abstand ist sinnvoll, damit die Teilnehmer die Erfahrungen der Projekt-Reviews verarbeiten, Lösungen für in der Reflexion sichtbar gewordene Probleme erarbeiten und neue Möglichkeiten zur Weiterentwicklung des Gründungsprojekts erproben können.

Zeitlich zwischen den Projekt-Reviews werden die Qualifizierungsseminare veranstaltet. Die Teilnehmer haben so die Möglichkeit, im Laufe ihrer Projektarbeit neue betriebswirtschaftliche Instrumente zu erlernen, diese für ihr eigenes Projekt anzuwenden und auf diesem Wege neues Wissen in Erfahrung zu bringen, dessen Bedeutung im Rahmen der Projekt-Reviews reflektiert werden kann.

Im gemeinsamen Austausch lernen die Existenzgründer, die Ausarbeitung ihrer Idee und ihre Umsetzungschancen und -möglichkeiten selbst zu beurteilen und vor sich selbst zu verantworten. Und sie können sich im Vorhinein mit dem Risiko, mit ihrer Gründung zu scheitern, auseinandersetzen und klären, ob sie bereit sind, dieses existenzielle Risiko einzugehen, das Selbstständigkeit charakterisiert. Darüber hinaus wird in einem Meilenstein-Meeting nach einem halben Jahr geprüft, wie weit die Teilnehmer mit der Ausarbeitung und Umsetzung ihrer Unternehmensidee gekommen sind. Ein Scheitern hier bedeutet für die Teilnehmer, dass die Förderung ausläuft.

6.2 Erfahrungen und Ansätze zur Weiterentwicklung des Programms

In den ersten beiden Jahren haben sich 36 Teilnehmer an dem Programm "Existenzgründer aus Hochschulen" beteiligt, von denen 26 ein Stipendium erhalten haben. Die Mehrzahl der Gründungen wurde von Gründungsteams angestrebt. Es gab zuletzt 22 Gründungsprojekte, wobei sich in einzelnen Fällen die Zusammensetzung der Teams durch Ausscheiden oder Neueintritt von Gründern und die Zahl der Gründungsprojekte gegenüber dem Projektstart geändert hat.

Von den 22 Projekten der Pilotphase wurden insgesamt zehn Vorhaben in der Förderzeit als Unternehmensgründungen realisiert, und vier Gründungen erfolgten erst einige Zeit nach Beendigung der Förderung. Sechs Projekte wurden während oder zum Ende der Förderung von ihren Betreibern aufgrund mangelnder Erfolgsaussichten abgebrochen, und zwei Gründungsvorhaben wurden nach Ablauf der ersten Hälfte des Förderzeitraums nicht weiter gefördert. Alle Teilnehmer, die sich nicht selbstständig gemacht haben, gingen noch während oder unmittelbar nach Ende der Förderung eine Festanstellung ein.

In der Pilotphase hat sich gezeigt, dass die regelmäßige Zahlung der finanziellen Förderung in Form eines Stipendiums systematisch gegen den Wandel in die Selbstständigkeit stand, dass sie vielmehr das Bewusstsein förderte, Stipendiat und nicht Unternehmer zu sein. Jeder Schritt in die Selbstständigkeit war gleichzeitig ein Verstoß gegen die Stipendienbedingungen, die zusätzliche Einkünfte nicht zuließ und sie auf das Stipendium anrechneten.

Zweitens erfordert die finanzielle Förderung in Form des Stipendiums die Prüfung der Einhaltung der Stipendienbedingungen und macht bei mangelndem Projektfortschritt die Entscheidung notwendig, Teilnehmer aus dem Programm auszuschließen, was negative Effekte auf die Gruppendynamik hat.

Drittens ist die Abstimmung zwischen den betriebswirtschaftlichen Seminaren, in denen Fachwissen vermittelt wird, und dem Programm zur Entwicklung der unternehmerischen Persönlichkeit, in dem der Projektfortschritt besprochen wird, ein ergebniskritischer Punkt. Das Problem besteht vor allem darin, dass Hochschulabsolventen kein Bewusstsein davon haben, was ein Produkt ist, sondern oft Dienstleistungen anbieten wollen, d. h. ihre Arbeitskraft Auftraggebern anbieten. Daher bedarf es anders als bislang in den Fachseminaren im Hinblick auf die Ausarbeitung der eigenen Leistung einer frühzeitigen Auseinandersetzung mit der Frage der Produktentwicklung.

6.3 Neukonzeption des Programms

Ab Ende des Jahres 2000 wird eine weiterentwickelte Konzeption für die Förderung von Unternehmensgründungen durch Hochschulabsolventen über einen Zeitraum von sechs Jahren durchgeführt, für die Änderungen vorgenommen werden, die das Moment der Selbstständigkeit konzeptionell weiter schärfen. Es geht vor allem darum, den Gründern auch das finanzielle Risiko eigenen Scheiterns schon in der Gründungsphase zuzumuten.

Konzeptionell wird die Form des Stipendiums durch eine Förderung in Form von Prämien ersetzt. Damit soll das Problem gelöst werden, dass die Stipendiumsform das Bewusstsein produziert, Stipendiat zu sein. Durch die Prämienform wird der finanzielle Anreiz stärker an die erfolgreiche Gründung und den Projektfortschritt geknüpft. Dies bedeutet, die Selbstständigkeit auch in der finanziellen Förderung deutlicher in Erscheinung treten zu lassen. Konkret wird die erste Prämie für das im Lernprojekt erreichte Ergebnis gezahlt. Die Prämie variiert mit dem im Lernprojekt erreichten Erfolg, wobei die Prämie je nach Erfolg zwischen ca. 2 bis 6 TDM pro Gründer liegen soll. Die weiteren Prämien von je 8 TDM werden jeweils bei Vorlage qualifizierter Ergebnisse gezahlt (z. B. Konkretion des Angebots und der Zielgruppe, Marktanalyse und Marketingplan, Businessplan, Finanzierungskonzept); dabei sind Abzüge möglich. Um die Erfolgsorientierung der Gründer zu stärken, wird die Fertigstellung des Businessplans nach ca. einem Dreivierteljahr verlangt und der Gründungsakt in den Zeitraum der Projektdurchführung vorverlegt. Damit tritt die Frage der Realisierung der Gründung eher ins Bewusstsein der Gründer und kann in den Projekt-Reviews früher thematisiert werden. Die letzte Prämie von 10 TDM wird mit der erfolgreichen Gründung gezahlt. Die Auszahlung der finanziellen Förderung wird nicht mehr wie bisher über die Hochschulen abgewickelt, sondern erfolgt direkt durch den Projektträger, die Bremer Innovationsagentur.

Das Lernprojekt wird anders als in der Pilotphase vor dem Kick-off-Meeting durchgeführt. Dadurch kann eine erfolgsorientierte Prämie bereits zu einem frühen Zeitpunkt gezahlt und für die Gründer die Spannung des Spiels erhöht werden, dadurch dass ihr Erfolg im Spiel für sie finanzielle Konsequenzen hat.

Mit Abschluss bzw. formaler Gründung erhalten die Teilnehmer zudem einen "Gründerscheck", der ihnen weitere Beratungsleistungen oder Seminare durch das Rationalisierungskuratorium der Wirtschaft in Bremen kostenlos ermöglicht. Dieser wird in einer kleinen Feier überreicht, die am Tag des Kick-off-Meetings des nächsten Jahrgangs stattfindet und zu der der neue Jahrgang eingeladen wird.

Schließlich werden die fachlichen Seminare und die Seminare zur Entwicklung der unternehmerischen Persönlichkeit besser aufeinander abgestimmt. Das zu lösende Problem bestand darin, dass Hochschulabsolventen kein Bewusstsein davon haben, was ein Produkt ist, sondern oft Dienstleistungen anbieten wollen. Deshalb wird das Problem der Produktentwicklung am Anfang im Kick-off-Meeting als auch im ersten Fachseminar behandelt, erst danach werden in den Fachseminaren die Themen Marktforschung und Marketing, danach Kostenrechnung/Kalkulation und Finanzierung aufgegriffen.

7 Schlussbemerkungen

Existenzgründer benötigen, um ihre Unternehmensidee zur Marktreife auszuarbeiten und Unternehmer zu sein, die unternehmerische Kompetenz, sich erstens selbstverantwortlich das benötigte Wissen anzueignen und es auf die eigene Situation anzuwenden, zweitens die eigene Leistung unvoreingenommen zu beurteilen und drittens das Risiko des eigenen Scheiterns am Markt tragen zu können. Es gilt für Existenzgründer, ihre unternehmerische Kompetenz in diesen drei Momenten zu entwickeln.

In dieser Studie werden drei Grundformen von Kompetenzentwicklung herausgearbeitet und anschliessend Realisierungsbeispiele dargestellt. Die Grundformen realisieren die drei Momente unternehmerischer Kompetenz jeweils unterschiedlich und haben ihren Schwerpunkt jeweils in einem der drei unterschiedlichen Momente unternehmerischer Kompetenz. Es handelt sich erstens um die produktionstheoretisch angelegte Kompetenzentwicklung, die den Schwerpunkt auf den Erwerb und die Anwendung von Wissen legt. Kompetenzentwicklung wird in dieser Form wesentlich von Wissensbeständen her gedacht, die es für den Gründer anzueignen gilt. Die zweite Form ist die systemtheoretisch fundierte Kompetenzentwicklung, in der das Moment der Prüfung und Beurteilung im Vordergrund steht. Kompetenzentwicklung bedeutet in dieser Form wesentlich Prüfung des eigenen Wissens, wobei dieses Wissen das Handeln des Gründers anleitet. Die persönlichkeitsorientierte Kompetenzentwicklung als dritte Form setzt im Wesentlichen an der Entwicklung des unternehmerischen Selbstbewusstseins an. Kompetenzentwicklung bedeutet hier, sich seiner selbst als Unternehmer bewusst zu werden und aus dem Bewusstsein der eigenen Möglichkeiten und Grenzen selbst das notwendige Wissen am Markt in Erfahrung zu bringen sowie die eigene Leistung auf ihre Marktreife hin zu prüfen.

Die in der Praxis realisierten Konzepte der Kompetenzentwicklung, die in dieser Studie untersucht werden und die Realisierungsbeispiele für die Grundformen darstellen, sind das Programm PFAU, die Inkubatoren und das Programm "Existenzgründer aus Hochschulen". Dabei basieren die Inkubatoren auf einem produktionstheoretischen Verständnis von Kompetenzentwicklung und das Programm "Existenzgründer aus Hochschulen" setzt die persönlichkeitsorientierte Form der Kompetenzentwicklung in die Praxis um. Für die Grundform der systemtheoretisch fundierten Kompetenzentwicklung von Existenzgründern gibt es bislang kein in der Praxis realisiertes Konzept, es liegen allerdings bereits systemtheoretisch ausgerichtete Ansätze der Kompetenzentwicklung von Mitarbeitern vor (vgl. Erpenbeck/Heyse 1999 a).

In der Auseinandersetzung mit den in der Praxis realisierten Programmen zeigt sich erstens, dass es wichtig ist, die Bedingungen für die finanzielle Förderung daraufhin zu prüfen, welche Auswirkungen sie für die Möglichkeit des Gründers haben, seine Selbstständigkeit als Unternehmer zu entwickeln und das finanzielle Risiko sowie die ökonomischen Bedingungen des Unternehmers am eigenen Leib kennen zu lernen. Dass diese Überlegung wesentlich ist, zeigt sich beim Programm PFAU besonders deutlich, in dem sich die für die finanzielle Förderung festgelegten Regelungen gegen die Entwicklung unternehmerischer Selbstständigkeit wenden. Sie gilt allerdings für die anderen Konzepte ebenso. Zum anderen lässt sich erkennen, dass die Kompetenzentwicklung unterschiedlich auszugestalten ist je nach dem, ob sie auf eine möglichst schnelle Realisierung des Marktauftritts oder auf eine eher langfristig angelegte Entwicklung des Unternehmens abzielt. Soweit für die Gründung vor allem die schnelle Realisierung des Marktauftritts wesentlich ist, kommt eher ein produktionstheoretisch angelegtes Konzept der Kompetenzentwicklung in Betracht, wie es die Inkubatoren realisieren. Wenn es hingegen um die langfristige Gestaltung der Unternehmensentwicklung geht, ist eher die persönlichkeitsorientierte Form der Kompetenzentwicklung sinnvoll.

Im Hinblick auf die Inkubatoren zeichnen sich für die Zukunft vor allem zwei Entwicklungen ab. Im Zuge der jüngeren Entwicklung, vor allem der Baisse am Neuen Markt seit dem Frühjahr 2000, ist es für Gründer und Inkubatoren gleichermaßen weniger wichtig, möglichst schnell den Marktauftritt zu realisieren und die Gründung an die Börse zu bringen. Vor diesem Hintergrund hat die Bedeutung von "time to market" abgenommen, und die produktionstheoretisch angelegten Inkubatoren können Elemente persönlichkeitsorientierter Kompetenzentwicklung aufnehmen. In diesem Sinne gibt es die Möglichkeit für eine Annäherung von Inkubatoren an die persönlichkeitsorientierte Kompetenzentwicklung.

Zum anderen richten in jüngerer Zeit Unternehmen wie z. B. Siemens oder Bertelsmann so genannte Corporate Incubators ein, um einerseits unternehmerische Persönlichkeiten an sich zu binden und ihnen Raum für ihre Entfaltung zu geben und andererseits Innovationen von ihnen entwickeln zu lassen. In den Corporate Incubators geht es allerdings nicht darum, diese Gründungen in die Selbstständigkeit zu entlassen, sondern das unternehmerische Moment innerhalb des Unternehmens zu fördern. D. h. in diesen Inkubatoren geht es um die Kompetenzentwicklung von unternehmerisch handelnden Führungskräften, nicht aber um deren Selbstständigmachen als Unternehmer.

Die Kompetenzentwicklung von Existenzgründern ist ein noch junges Feld. Es ist daher nicht überraschend, dass empirische Untersuchungen noch weit-

gehend fehlen. Dies gilt für die Beschreibung der verschiedenen Angebote ebenso wie für die Beschreibung, wie erfolgreich die jeweilige Kompetenzentwicklung ist. Hier besteht grundlegender Forschungsbedarf.

Zum anderen scheint die Form des Corporate Incubators, die auf der Grenze von Kompetenzentwicklung von Führungskräften und Existenzgründern angesiedelt ist, mehr und mehr Bedeutung als Instrument der Unternehmensführung zu gewinnen. Diese Form eingehend zu erforschen, erscheint besonders sinnvoll, da sie Einfluss auf die zukünftige Kompetenzentwicklung von Mitarbeitern haben und sie tief greifend verändern kann.

Schließlich erscheint es aufgrund ihrer besonderen Bedeutung für die Kompetenzentwicklung von Existenzgründern sinnvoll, die öffentlichen Förderprogramme systematisch auf die ihnen zugrunde liegenden Vorstellungen von Kompetenzentwicklung und ihren Beitrag zur Kompetenzentwicklung zu untersuchen.

Literatur

Alaluf, P.; Stroobants, S.: Von Qualifikation zu Kompetenz. In: Kompetenz: Begriff und Fakten. Europäische Zeitschrift Berufsbildung, Heft 1/1994

Albach, H.: Rahmenbedingungen für Existenzgründungen in Deutschland. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 67. Jg., 1997 Nr. 4, S. 441-451

Albach, H.: Unternehmensgründungen in Deutschland – Potentiale und Lücken, Discussion Paper FS IV 98 – 1, Wissenschaftszentrum Berlin 1998

Amit, R.: Challenges to theory development in Entrepreneurship research. In: Journal of Management Studies 1993/30, S. 815-834

Arnold, R.: Von der Weiterbildung zur Kompetenzentwicklung. Neue Denkmodelle und Gestaltungsansätze in einem sich verändernden Handlungsfeld. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenzentwicklung '97. Berufliche Weiterbildung in der Transformation – Fakten und Visionen. Münster, New York, München, Berlin 1997

Baecker, D. (Hrsg.): Wittener Jahrbuch für Ökonomische Literatur. Marburg 1997

Baecker, D.: Wissen in Organisationen. In: Organisationsentwicklung 17, Heft 3/1998, S. 4-21

Baitsch, Ch.: Kompetenzentwicklung und partizipative Arbeitsgestaltung. Frankfurt a. M. 1985

Baitsch, Ch.: Lernen im Prozeß der Arbeit – zum Stand der internationalen Forschung. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenzentwicklung '98. Forschungsstand und Forschungsperspektiven. Münster, New York, München, Berlin 1998, S. 269-337

Bateson, G.: Steps to an Ecology of Mind. New York 1972

Baumol, W. J.: Entrepreneurship in economic theory. In: Casson, M. (Hrsg.): Entrepreneurship. Brookfield 1990, S. 49-58

Bergmann, B.; Erpenbeck, J.; Heyse, V.; Frank, G. P.; Staudt, E.; Meyer, A. J.: Kompetenzentwicklung '96. Strukturwandel und Trends in der betrieblichen Weiterbildung. Münster, New York, München, Berlin 1996

Benner, D.: Wilhelm von Humboldts Bildungstheorie. Weinheim/München 1990

Bhide, A.: The questions every entrepreneur must answer. In: Harvard Business Review on entrepreneurship 1999, S. 1-28

Birch, D. L.: Job Creation in America. New York 1987

Bögenhold, D. (Hrsg.): Unternehmensgründung und Dezentralität. Wiesbaden 1999

Brocher, T.; Kutter, P.: Entwicklung der Gruppendynamik. Darmstadt 1985

Brüderl, J.; Preisendörfer, P.; Ziegler, R.: Der Erfolg neugegründeter Betriebe: Eine empirische Studie zu den Chancen und Risiken von Unternehmensgründungen. Berlin 1998

Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie (Hrsg.): Aus- und Weiterbildungsangebote für Unternehmensgründer und selbstständige Unternehmer an den deutschen Hochschulen. Bonn 1996

Bygrave, W. D.: The Portable MBA in Entrepreneurship. New York 1994

Bygrave, W. D.: Die einzelnen Stufen des Entrepreneurship. In: Faltin, G.; Ripsas, S.; Zimmer, J. (Hrsg.): Entrepreneurship – Wie aus Ideen Unternehmen werden. München 1998, S. 113-140

Byrne, J. D.: Enterprise: How Entrepreneurs Are Reshaping the Economy – And What Big Companies Can Learn. In: Business Week Bonus Issue. 1993, pp. 10-18

Case, J.: The Origins of Entrepreneurship. In: Inc. Magazin, June 1989, S. 54

Casson, M. (Hrsg.): Entrepreneurship. Brookfield 1990

Chef, J.; Müller-Merbach, H.: Unternehmensgründungen aus Hochschulen – Europäisches Handbuch. Kaiserslautern/Nancy 1999

Dichmann, W.; Schlaffke, W. (Hrsg.): Wege in die Selbstständigkeit. Probleme und Chancen. Reihe Kölner Texte & Thesen vom Institut der deutschen Wirtschaft. Köln 1998

Erpenbeck, J.; Heyse, V.: Berufliche Weiterbildung und berufliche Kompetenzentwicklung. In: Bergmann, B.; Erpenbeck, J.; Heyse, V.; Frank, G. P.; Staudt, E.; Meyer, A. J.: Kompetenzentwicklung '96. Strukturwandel und Trends in der betrieblichen Weiterbildung. Münster, New York, München, Berlin 1996, S. 15-152

Erpenbeck, J.; Heyse, V.: Die Kompetenzbiographie. Strategien der Kompetenzentwicklung durch selbstorganisiertes Lernen und multimediale Kommunikation. edition QUEM, Band 10. Münster, New York, München, Berlin 1999 a

Erpenbeck, J.; Heyse, V.: Kompetenzbiographie – Kompetenzmilieu – Kompetenztransfer. Zum biographischen Kompetenzerwerb von Führungskräften der mittleren Ebene, nachgeordneten Mitarbeitern und Betriebsräten. QUEM-report, Heft 62. Berlin 1999 b

Faltin, G.; Ripsas, S.; Zimmer, J. (Hrsg.): Entrepreneurship – Wie aus Ideen Unternehmen werden. München 1998

Fahrenbach, H. (Hrsg.): Wirklichkeit und Reflexion. Festschrift zum 60. Geburtstag von Walter Schulz. Pfullingen 1973

Fricke, R.: Zur Effektivität computer- und videounterstützter Lernprogramme. In: Empirische Pädagogik, Heft 5/1991, S. 167-204

Fricke, S.: Möglichkeiten zur Verbesserung des Umfeldes für Existenzgründer und Selbstständige: Wege zu einer neuen Kultur der Selbstständigkeit. Essen 1998

Fricke, S.: "Kultur der Selbstständigkeit" als Herausforderung für die Entrepreneurship-Forschung? Zur theoretischen Fundierung eines aktuellen Begriffs der Wirtschaftspolitik. In: Rosenstiel, L.v.; Lang von Wins, T. (Hrsg.): Existenzgründung und Unternehmertum: Themen, Trends und Perspektiven. Stuttgart 1999, S. 73-74

Geilinger, U.: Der Business-Plan. Eine praxisorientierte Anleitung zur Erstellung eines Business-Plans. Zürich 1991

Grant, A.: Entrepreneurship – the major academic discipline for the business education curriculum for the 21st century. In: Scott, M.; Rosa, P.; Klandt, H. (Hrsg.): Educating entrepreneurs for wealth creation. Brookfield 1998, S. 28-37

Gruhler, W.: Die Politik muß ein Machtwort für den Kleinbetrieb sprechen. In: Handelsblatt vom 19./20.2.1999, S. K 10

Habermas, J.: Wahrheitstheorien. In: Fahrenbach, H. (Hrsg.): Wirklichkeit und Reflexion. Festschrift zum 60. Geburtstag von Walter Schulz. Pfullingen 1973, S. 211-265

Hansen, M. T.; Chesbrough, H. W.; Nohria, N.; Sull, D. N.: Networked Incubators. Hothouses of the New Economy. In: Harvard Business Review, 78. Jg., Sep.-Oct. 2000, S. 74-84

Hauschildt, J.; Grün, O.: Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung. Stuttgart 1993

Hegel, G. W. F.: Phänomenologie des Geistes. Hamburg 1988

Hills, G. E.; Morris, M. H.: Entrepreneurship education: A conceptual model and review. In: Scott, M.; Rosa, P.; Klandt, H. (Hrsg.): Education entrepreneurs for wealth creation. Brookfield 1998, S. 38-47

Hisrich, R. D.; Peters, M.: Entrepreneurship – Starting, Developing, and Managing a New Enterprise. Boston 1992

Hofstätter, P. R.: Gruppendynamik. Kritik und Massenpsychologie. Reinbek b. Hamburg 1971

Humboldt, W. von: Ideen zu einem Versuch, die Grenzen der Wirksamkeit des Staats zu bestimmen. In: Humboldt, W. von: Werke in fünf Bänden. Band 1. Schriften zur Anthropologie und Geschichte, Stuttgart 1980 a, S. 56-233

Humboldt, W. von: Theorie der Bildung. In: Humboldt, W. von: Werke in fünf Bänden. Band 1. Schriften zur Anthropologie und Geschichte, Stuttgart 1980 b, S. 234-240

Humboldt, W. von: Über die Bedingungen, unter denen Wissenschaft und Kunst in einem Volke gedeihen. In: Humboldt, W. von: Werke in fünf Bänden. Band 1. Schriften zur Anthropologie und Geschichte, Stuttgart 1980 c, S. 553-562.

Humboldt, W. von: Werke in fünf Bänden. Band 1. Schriften zur Anthropologie und Geschichte, Stuttgart 1980 d

Humboldt, W. von: Bruchstück einer Selbstbiographie. In: Humboldt, W. von: Werke in fünf Bänden. Band 5. Kleine Schriften. Autobiographisches, Dichtungen, Briefe. Stuttgart 1981 a, S. 1-10

Humboldt, W. von: Werke in fünf Bänden. Band 5. Kleine Schriften. Autobiographisches, Dichtungen, Briefe. Stuttgart 1981 b

Humboldt, W. von: Über die innere und äußere Organisation der höheren wissenschaftlichen Anstalten in Berlin. In: Humboldt, W. von: Werke in fünf Bänden. Band 4. Schriften zur Politik und zum Bildungswesen. Stuttgart 1996 a, S. 255-266

Humboldt, W. von: Werke in fünf Bänden. Band 4. Schriften zur Politik und zum Bildungswesen. Stuttgart 1996 b

Hutter, M. (Hrsg.): Wittener Jahrbuch für Ökonomische Literatur. Marburg 1996

Institut für Mittelstandsforschung: Wissenschaftliche Begleitforschung 1997 zur Gründungsoffensive Nordrhein-Westfalen. Gutachten im Auftrag des Ministeriums für Wirtschaft, Mittelstand, Technologie und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen, IfM-Materialien Nr. 132. Bonn 1998

Johannisson, B.: Entrepreneurs as learners – Beyond education and training. In: Klandt, H.; Müller-Böling, D. (Hrsg.): Internationalizing entrepreneurship education and training. Dortmund 1993, S. 95-108

Johannisson, B.: Contrasting images of entrepreneurship – implications for academic education. In: Klandt, H.; Mugler, J.; Müller-Böling, D. (Hrsg.): Internationalizing entrepreneurship education and training. Köln/Dortmund 1996, S. 21-33

Käppeler, F.: Leitfaden für Existenzgründer: Was Ingenieure wissen müssen. Düsseldorf 1994

Kanarek, L.: 101 Tipps für Existenzgründer. München 1996

Klandt, H.: Aktivität und Erfolg des Unternehmensgründers. Gladbach 1984

Klandt, H.: Methods of teaching: What is useful for entrepreneurship education? In: Klandt, H.; Mugler, J.; Müller-Böling, D. (Hrsg.): Internationalizing entrepreneurship education and training. Köln/Dortmund 1996, S. 34-43

Klandt, H.; Müller-Böling, D. (Hrsg.): Internationalizing entrepreneurship education and training. Dortmund 1993

Klandt, H.; Mugler, J.; Müller-Böling, D. (Hrsg.): Internationalizing entrepreneurship education and training, Köln/Dortmund 1996

Lagemann, B.; Welter, F.: Eine neue Kultur der Selbstständigkeit? Zur Diskussion einer wirtschaftspolitischen Idee. In: Bögenhold, D. (Hrsg.): Unternehmensgründung und Dezentralität. Wiesbaden 1999, S. 111-126

Lambing, P. A.; Kuehl, C. R.: Entrepreneurship. Upper Saddle River. New Jersey 2000

Laske, S.; Meister-Scheytt, C.; Scheytt, T.; Scharmer, C. O. (Hrsg.): Universität im 21. Jahrhundert. Schriftenreihe Universität und Gesellschaft. Band 1. München/Mering 2000

Lewin, K.: Die Lösung sozialer Konflikte. Ausgewählte Abhandlungen über Gruppendynamik. Bad Nauheim 1968

Luhmann, N.: Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt a. M. 1993

Luhmann, N.: Die Wissenschaft der Gesellschaft. Frankfurt a. M. 1994

Manz, N.; Hering, E.: Existenzgründung und Existenzsicherung. Zum Unternehmenskonzept zum erfolgreichen Unternehmer. Berlin et al. 2000

Maturana, H.: Erkennen: Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit. Braunschweig 1982

Maturana, H.; Varela, F.: Der Baum der Erkenntnis: Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens. Bern/München/Wien 1987

Miethe, C.: Leistung und Vermarktung unterschiedlicher Formen der Unternehmensberatung. Wiesbaden 2000

Miettinen, A.: Business plan as an educational tool in entrepreneurship training. In: Klandt, H.; Müller-Böling, D. (Hrsg.): Internationalizing entrepreneurship education and training. Dortmund 1993, S. 109-116

Müller-Böling, D.; Klandt, H.: Gründungsforschung. In: Szyperski, N.; Roth, P. (Hrsg.): Entrepreneurship – Innovative Unternehmensgründung als Aufgabe. Stuttgart 1990, S. 141-186

Müller-Böling, D.; Klandt, H.: Unternehmensgründung. In: Hauschildt, J.; Grün, O.: Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung. Stuttgart 1993, S. 135-178

Nerdinger, F. W.: Perspektiven der Erforschung des Unternehmertums. In: Rosenstiel, L. v.; Lang von Wins, T. (Hrsg.): Existenzgründung und Unternehmertum: Themen, Trends und Perspektiven. Stuttgart 1999, S. 3-28

Nonaka, I.: The Knowledge-Creating Company. Harvard Business Review 69, Heft 6, S. 96-104

Nonaka, I.; Takeuchi, H.: The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies create the dynamics of Innovation. New York u. a. 1995

Olbert, J.; Schweizer, C.; Sturm, P.: Forschung und Lehre im Entrepreneurship – Stand der Disziplin in den USA und Schlussfolgerungen für Deutschland. Band 1: Hauptteil, WHU Forschungspapier Nr. 46, Januar 1998. Vallendar

Picot, A.: Der Produktionsfaktor Information in der Unternehmensführung. Information Management 5, Heft 1/1990 S. 6-14

Porter, M. E.: Wettbewerbsvorteile. Frankfurt a. M. 1986

Prahalad, C. K.; Hamel, G.: The core competence of the corporation. In: Harvard Business Review 68, Nr. 3/1990 S. 79-91

Probst, G. J.: Selbstorganisation. Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht. Berlin/Hamburg 1987

Rehäuser, J.; Krcmar, H.: Wissensmanagement im Unternehmen. In: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.): Wissensmanagement. Managementforschung 6. Berlin/New York 1996, S. 1-40

Reynolds, P. D.; Hay, M.; Camp, S. M.: Global Entrepreneurship Monitor 1999. Executive Report. London School of Economics 1999

Ripsas, S.: Entrepreneurship als ökonomischer Prozess: Perspektiven zur Förderung unternehmerischen Handelns. Wiesbaden 1997

Ripsas, S.: Der Business-Plan – Eine Einführung. In: Faltin, G.; Ripsas, S.; Zimmer, J. (Hrsg.): Entrepreneurship – Wie aus Ideen Unternehmen werden. München 1998, S. 141-151

Ripsas, S.: Entrepreneurship als Prozess. Hagen 2000

Rogers, C.: Die nicht-direktive Beratung. Frankfurt a. M. 1985

Rosenstiel, L. v.; Lang von Wins, T. (Hrsg.): Existenzgründung und Unternehmertum: Themen, Trends und Perspektiven. Stuttgart 1999

Sarges, W. (Hrsg.): Managementdiagnostik. Göttingen 1995

Schäffter, O.: Weiterbildung in der Transformationsgesellschaft. Zur Grundlegung einer Theorie der Institutionalisierung. Berlin 1998

Schlaffke, W.: Von der Betreuungsmentalität zur Gründerstimmung. In: Dichmann, W.; Schlaffke, W. (Hrsg.): Wege in die Selbstständigkeit. Probleme und Chancen. Reihe Kölner Texte & Thesen vom Institut der deutschen Wirtschaft. Köln 1998, S. 11-30

Schreyögg, G.; Conrad, P. (Hrsg.): Wissensmanagement. Managementforschung 6. Berlin/New York 1996

Schumpeter, J.: Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Berlin 1993 [1911]

Scott, M.; Rosa, P.; Klandt, H. (Hrsg.): Educating entrepreneurs for wealth creation. Brookfield 1998

Seifert, W.: Gruppendynamik – Veränderung durch Selbsterfahrung. Köln 1975

Sharma, P. (Hrsg.): Guide to starting your own business. New York u. a. 1999

Skinner, B. F.: The behavior of organisms. New York 1938

Staudt, E.; Kailer, N.; Kriegesmann, B.; Meier, A.; Stephan, H.; Ziegler, A.: Kompetenz und Innovation. Eine Bestandsaufnahme jenseits von Personalentwicklung und Wissensmanagement. Bochum 1997

Staudt, E.; Kriegesmann, B.: Weiterbildung. Ein Mythos zerbricht. Der Widerspruch zwischen überzogenen Erwartungen und Misserfolgen der Weiterbildung. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenzentwicklung '99. Aspekte einer neuen Lernkultur – Argumente, Erfahrungen, Konsequenzen. Münster, New York, München, Berlin 1999, S. 17-59

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft: Unternehmerschmiede – eine neue Herausforderung an die Hochschulen. Essen 1998

Szyperski, N.; Klandt, H.: Bedingungen für innovative Unternehmensgründungen – Aspekte und Ergebnisse einer Untersuchung über potentielle Spin-off-Gründer im Raume Aachen-Bonn-Düsseldorf-Köln. Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 4/80, 1980, S. 354 ff.

Szyperski, N.; Klandt, H.: Diagnose und Training der Unternehmensfähigkeit mittels Planspiel. In: Szyperski, N.; Roth, P. (Hrsg.): Entrepreneurship – Innovative Unternehmensgründung als Aufgabe. Stuttgart 1990, S. 110-123

Szyperski, N.; Roth, P. (Hrsg.): Entrepreneurship – Innovative Unternehmensgründung als Aufgabe. Stuttgart 1990

Timmons, J.: New Venture Creation: entrepreneurship for the 21st century. Boston 1994 a

Timmons, J.: Opportunity Recognition: The search for Higher-Potential Ventures. In: Bygrave, W. D.: The Portable MBA in Entrepreneurship. New York 1994 b, S. 26-54

Turlais, J: The business plan. In: Sharma, P. (Hrsg.): Guide to starting your own business. New York u. a. 1999, S. 113-149

Unterkofler, G.: Erfolgsfaktoren innovativer Unternehmensgründungen. Bern/New York 1989

Ursprung, H. W: Schumpeterian entrepreneurs and catastrophe theory or a new chapter to the foundations of economic analysis. In: Börs, D.; Bergson, A.; Meyer, J. R. (Hrsg.): Entrepreneurship – The Bonn Harvard Schumpeter centennial. Wien 1984, S. 39-70

Walger, G.: Projektmanagement – eine Herausforderung für die Personalentwicklung. In: Personalwirtschaftliche Ausbildung an Hochschulen. Sonderband der Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), 1997, S. 303-325

Walger, G.: Idealtypen der Unternehmensberatung. In: Walger, G. (Hrsg.): Formen der Unternehmensberatung. Systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Expertenberatung und gutachterliche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis. Köln 1999 a, S. 1-18

Walger, G.: Chancen und Folgen der Irritation in der systemischen Unternehmensberatung. In: Walger, G. (Hrsg.): Formen der Unternehmensberatung. Systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Expertenberatung und gutachterliche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis. Köln 1999 b, S. 301-322

Walger, G.: Formen der Unternehmensberatung. Systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Expertenberatung und gutachterliche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis. Köln 1999 c

Walger, G.: Die Universität in der Wissensgesellschaft. In: Laske, S.; Meister-Scheytt, C.; Scheytt, T.; Scharmer, C. O. (Hrsg.): Universität im 21. Jahrhundert. Schriftenreihe Universität und Gesellschaft. Band 1. München/Mering 2000, S. 186-206

Walger, G.; Miethe, C.: Studium der Unternehmenspraxis und Praxis des Universitätsstudiums. In: Hutter, M. (Hrsg.): Wittener Jahrbuch für ökonomische Literatur. Marburg 1996, S. 263-274

Walger, G.; Neise, R.: Praxisreflexion – Weiterbildung für Führungskräfte. In: Baecker, D. (Hrsg.): Wittener Jahrbuch für ökonomische Literatur. Marburg 1997, S. 295-306

Walger, G.; Neise, R.: Existenzgründungen von Hochschulabsolventen – Wandel in die Selbstständigkeit, Diskussionspapier der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft der Universität Witten/Herdecke, Heft 71. Witten 2000

Weihe, H. J.: Entrepreneurship – Neue Wege zum Unternehmertum. Hamburg 1994

Wiedenmayer, G.; Howard, E. A.; Staber, U.: Von Gründungspersonen zu Gründungsräten – Organisationsgründungen aus populationsökologischer Sicht. In: Die Betriebswirtschaft 55/2, S. 221-235

Willke, H.: Wissensarbeit. Organisationsentwicklung 16, Heft 3/1997, S. 4-18

Willke, H.: Systemisches Wissensmanagement. Stuttgart 1998

Wittmann, W.: Wissen in der Produktion. In: Kern, W.: Handwörterbuch der Produktionswirtschaft. Stuttgart 1979, Sp. 2261-2272

Wollny, P.: Existenzgründung – Handbuch für Berater und Unternehmensgründer. Berlin 1998

Zimmerli, W. Ch.: Technologie, Ethik und die Idee der Universität. In: Zimmerli, W. Ch.: Technologie als ‚Kultur‘. Braunschweiger Texte. Braunschweig 1997, S. 341-357